



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA**

**ANGELA MARIA BALBINO DE JESUS
NEIDE FERREIRA DA SILVA**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E
ADULTOS: UM ESTUDO NA ESCOLA E. E. F. M. PROFESSOR LUIZ
GONZAGA DE ALBUQUERQUE BURITY**

**João Pessoa / PB
2017**

**ANGELA MARIA BALBINO DE JESUS
NEIDE FERREIRA DA SILVA**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E
ADULTOS: UM ESTUDO NA ESCOLA E. E. F. M. PROFESSOR LUIZ
GONZAGA DE ALBUQUERQUE BURITY**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
aprovação no curso de Pedagogia da
Universidade Federal da Paraíba, tendo
como área de atuação a Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Dra. Quézia Vila Flor Furtado

**João Pessoa / PB
2017**

J58g Jesus, Angela Maria Balbino de.

A gestão escolar democrática na educação de jovens e adultos: um estudo na escola E. E. F. M. Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity / Angela Maria Balbino de Jesus, Neide Ferreira da Silva. – João Pessoa: UFPB, 2017.

87f. : il.

Orientadora: Quezia Vila Flor Furtado
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia) –
Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão escolar. 2. Educação de jovens e adultos.
3. Democratização. I. Silva, Neide Ferreira da. II. Título.

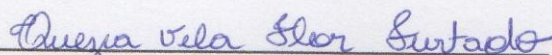
UFPB/CE/BS

CDU: 37.07(043.2)

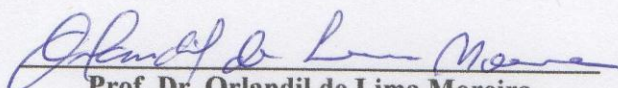
ANGELA MARIA BALBINO DE JESUS
NEIDE FERREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E
ADULTOS: UM ESTUDO NA ESCOLA E. E. F. M. PROFESSOR LUIZ
GONZAGA DE ALBUQUERQUE BURITY

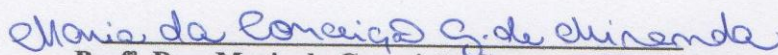
Aprovado em: 06/12/2017



Prof.^a Dra. Quézia Vila Flor Furtado
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora



Prof. Dr. Orlandil de Lima Moreira
Universidade Federal da Paraíba
Examinador



Prof.^a Dra. Maria da Conceição Gomes de Miranda
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora

Dedicamos este trabalho em primeiro lugar aos nossos pais, familiares, amigos e a todos que estiveram presentes em nossas vidas, ao nosso lado e que de alguma maneira contribuíram com a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS ANGELA MARIA BALBINO DE JESUS

Desde já venho agradecer, em primeiramente á meu Senhor e Senhor de todas as coisas, pois foi ELE que proporcionou esta graça em minha vida. A Nossa Senhora, por sua intercessão diante de nosso Senhor Jesus Cristo, a santíssima Virgem Maria minha gratidão.

Aqui não posso esquecer aqueles que fizeram tudo por mim, aqueles á quem Deus permitiu e usou pra mim trazer a vida, agradeço a meus pais: Maria Estela Feliz da Silva e Ulisses Balbino de Jesus, que mim ensinaram a ser quem sou, não são doutores nem tem nível superior mas na minha formação cidadã são mestres, pois foram eles que mim ensinaram os caminhos que eu devia seguir, aos senhores mãinha e painho meus sinceros agradecimentos, estendo estes agradecimentos á minha irmã: Gláucia Cristina Balbino de Jesus; A minha sobrinha: Láisla Rafaela Ribeiro de Jesus; A minha tia: Maria Cristina Feliz Costa, que sempre acreditou e mim incentivou a cursar o ensino superior, hoje estou terminando e agradeço seu apoio e orações. Aos meus avós e tios pessoas que mim incentivaram, Á minha família, minha eterna gratidão.

A essa instituição de ensino, direção, administração e a coordenação do curso que me deram a oportunidade de ingressar e fazer parte deste universo acadêmico, a qual mim proporcionaram ampliar meus conhecimentos, trazendo contribuições indispensáveis para minha formação profissional e pessoal.

A professora. Dra. Quezia Vila Flor, minha professora e orientadora, obrigada por sua atenção, paciência, apoio e contribuição, sua dedicação e compromisso foram fundamentais para nosso desempenho nesta trajetória percorrida. Sempre disponível a nos ajudar, trazendo os subsídios necessários para nos orientar. Estou muito agradecida por sua dedicação e compreensão para conosco. Meus sinceros agradecimentos

Ao prof. Dr. Orlandil de Lima Moreira e a professora Dra. Maria da conceição por, por ter aceitado o convite, para compor a banca examinadora, trazendo contribuição para nosso trabalho. Obrigada por participar deste momento tão importante em nossas vidas.

Aos meus mestres, meu muito obrigado hoje sei que não é uma tarefa ou melhor missão tão fácil como parece, ser ou torna-se professor é ter amor pelo que faz, pois quem escolheu esta profissão tem que ter na mente e no coração a certeza de que esta é muito mais que profissão, ela é uma mistura de: professor, amigo, irmão, psicólogo, aconselhador... e por aí vai. Quero ser um pouquinho de cada um daqueles que contribuíram com minha formação, pois trago comigo um pouco de cada um.

Sigo agradecendo a meus amadas (os) amigos, irmãos com os quais o Senhor mim presenteou, anjos Deus mim ensinaram que na vida tudo é mais fácil quando aprendemos a partilhar, as alegrias, tristeza e aflições, com eles aprendi que sorrir e chorar faz parte da vida, e que ter um amigo irmão é nunca estar sozinho seja qual for a situação. E aos colegas de turma que contribuíram com minha formação acadêmica, muito abrigada.

AGRADECIMENTOS DE NEIDE FERREIRA DA SILVA

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da vida, por ter estado a todo tempo presente, dando força, sabedoria e discernimento para superar todas as dificuldades encontrada no decorrer do curso, por me ensinar a prosseguir e não desistir dos meus objetivos. A ELE minha eterna gratidão, pois sem sua presença não teria chegado até aqui.

A essa instituição, direção e administração, que dentre tantas pessoas me deu a oportunidade de ingressar e fazer parte desse novo horizonte universitário, proporcionando acesso a conhecimentos fundamentais que me servirão tanto para vida profissional como também para vida pessoal.

A coordenação do curso, pela atenciosidade, um grande apoio, quando precisei estiveram sempre pronto para mim ajudar, fazendo tudo com responsabilidade e dedicação, não se negando as minhas dúvidas e necessidades.

A professora. Dra. Quezia Vila Flor, nossa orientadora, por sua imensa ajuda, dando os suportes necessários, tirando dúvidas, fazendo esclarecimentos e correções, que foram muito úteis para esse trabalho. Por sua disponibilidade, paciência, apoio e compreensão, que mesmo com pouco tempo sempre esteve pronta para nos orientar com muita determinação.

Ao prof. Dr. Orlandil de Lima Moreira e a professora Dra. Maria da conceição por fazer parte da banca examinadora, por ter aceitado o convite de contribuir em participar desse trabalho, disponibilizando seu tempo para se fazer presente nesse momento tão importante do curso.

Aos professores (as) que ao longo dessa caminhada contribuíram como parte essencial, indispensável para o meu crescimento pessoal e profissional, fazendo conhecer os sucessos e insucessos da educação durante esses quatro anos de formação acadêmica.

Aos meus familiares que sempre mim incentivaram a continuar os estudos, dando apoio, incentivo e esteve sempre presente na minha caminhada educativa, em especial minha mãe: Ivanilda Ferreira da Silva, por toda confiança depositada em mim. Ensinou-me a seguir sempre em frente, passando valores essenciais, que fez de mim o que sou hoje. Aos meus irmãos: Luciano Ferreira da Silva, Ivoneide Ferreira da Silva, Ronaldo Ferreira da Silva, Damião Ferreira da Silva; Aos meus sobrinhos: Lucas Adelino da Silva, Matheus Adelino da Silva, pela a ajuda, carinho, amizade e companheirismo. A todos vocês, meu muito obrigado pelo investimento que fizeram na minha educação.

Aos meus amigos, companheiro de todas as horas e irmão na amizade, que sempre procuraram se fazer presente dando força, palavras de incentivo, que torceram pelo meu sucesso, verdadeira joias raras que fizeram e vão continuar fazendo parte da minha vida. Aos meus colegas de turma que no decorrer do curso, dividiram momentos bons e ruins, sempre compartilhando as experiências vivenciadas no curso. Foi uma convivência riquíssima de crescimento e aprendizado, a qual levarei para toda vida.

Enfim agradeço a todos que de alguma forma contribuíram e fizeram parte dessa minha jornada.

Os que põem em prática a minha prática, que se esforcem por recriá-la, repensando também meu pensamento. E ao fazê-lo, que tenham em mente que nenhuma prática educativa se dá no ar, mas num contexto concreto, histórico, social, cultural, econômico, político, não necessariamente idêntico a outro contexto. Uma coisa, pois é a unidade entre prática e teoria numa educação orientada no sentido da libertação...

Paulo Freire

RESUMO

A Gestão Escolar no âmbito da Educação de Jovens e Adultos, seu papel na construção de uma Gestão Democrática e Participativa. Construção da trajetória histórica social da gestão escolar em nosso país, dando ênfase aos aspectos fundamentais para a consolidação de uma gestão que prima pela reflexão crítica do mundo a nossa volta. Em seguida tratamos traçar os conceitos basilares de nossa reflexão; para assim investigar conceitualmente como deve ser colocada em prática uma visão de gestão que privilegia a participação efetiva de todos os atores sociais envolvidos na comunidade escolar. Nosso campo de estudo contemplou a modalidade da EJA; optamos por realizar uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizamos técnicas de observação e entrevista. Buscando responder nossos objetivos traçados no nosso planejamento, nosso campo de pesquisa foi Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity, da rede pública de ensino, onde participaram das entrevistas 7 pessoas, sendo 2 gestores e 5 alunos. Esta pesquisa foi fundamentada nas obras de Libâneo (2004); Santos e Moreira (2016); Minayo (2001), entre outros autores que foram consultados como referencial teórico para subsidiar a análise, uma vez que estes defendem a Gestão Escolar como meio de participação e democratização do ensino no âmbito escolar. Durante as pesquisas, percebemos que a gestão escolar tem conhecimento do modelo de gestão democrática e participativa, e tenta colocá-la em prática, porém observamos as dificuldades presentes. Mas a presença da Gestão junto à clientela possibilita a tomada de decisões coerentes com a realidade da clientela, o que corrobora com uma ação gestora pautada na democracia e na participação no âmbito da melhora significativa das turmas da EJA, para lhes assegurar inclusão e respeito às suas especificidades.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação de Jovens e Adultos. Participação. Democratização.

ABSTRACT

School Management in the field of Youth and a Adults Education, its role in construction of a Democratic and active Management. Construction of the social historic journey of the school management within our contry, emphasizing to the main aspects to the consolidation of a management that excels for a critical rflection of the world around us. Following we try to realize the basic concepts of our reflection; and than investigate conceptually how come it has to be used the vision of a management that privileges effective paticipation of all the social actores involved in the school community. Our studying field contemplated the EJA; We choose to acomplish a qualitative search using observation and interview tecnicas. Looking to answer our objective outlined in our planning, our field of search was the Teacher Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity secondary public school where 7 people were interviewed, like 2 managers and 5 studants. This search was substantiated in the works of Libâneo (2004); Santos e Moreira (2016); Minayo (2001), among athers authors consulted as a thcorical reference to subsidize the analysis once that they defend a School management by the participation and democratic and participative model, and try to use it, but we observe the diffiwties. But the presence of the management with the clienteles enables the reality of the clientele, that corroborates a management action based on democracy and participation in the area of significant improvement of the EJA shifts to make sure the inclusion and respect for their specificities.

Key – wordes: School management. Youths and Adult Education. Participation. Democratization

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
I- GESTÃO ESCOLAR	13
1.1 EDUCAÇÃO NOS TEMPOS ENTRE 1960-1970 E OS TEMPOS ATUAIS	13
1.2 A GESTÃO ESCOLAR E O MODELO CAPITALISTA	17
1.3 A CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO, GESTÃO, DIREÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.3.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	19
1.3.2 CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR E REFLEXÕES QUE AVANÇAM EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	23
1.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PONTO DE PARTIDA	36
1.4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA	36
1.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEU COMPROMISSO COM A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.....	41
1.5.1 EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: “DIREITO OU FAVOR”?	41
1.6 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA EJA	45
II - CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	51
2.1 CARACTERIZANDO OS SUJEITOS DA PESQUISA ESCOLAR	54
2.2 METODOLOGIA	55
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIA	72

INTRODUÇÃO

A organização é um meio pelo qual pessoas se orientam para alcançar determinados fins. Ela é formada por um grupo de pessoas que buscam através do trabalho coletivo executar os objetivos estabelecidos previamente em um dado planejamento, e essa organização vai depender muito de como essa equipe interage no cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas, e se de fato estão dispostos a contribuir para obtenção dos resultados, ambos têm que estar de comum acordo, esforçando-se e colaborando de maneira efetiva nas funções que lhes são impostas.

Há vários tipos de organizações, como organização civil, governamental, empresarial e institucional; e todas essas instâncias são regidas e coordenadas por determinadas regras. Por isso que muitas vezes a organização escolar é entendida como administração escolar.

Diante de todas essas organizações estaremos abordando a organização escolar. Libâneo (2004) traz a discussão referente às características de alguns termos voltados à Gestão Escolar (organizar ou administrar), qual expressão é mais utilizada no campo da Educação Escolar e como ela se caracteriza. Segundo Libâneo: [...] No campo da educação, a expressão *organização escolar* é frequentemente identificada como administração escolar [...].

Ao que se refere à gestão centrada na escola, existem duas maneiras de organizá-la: a ideal neoliberal e a perspectiva sociocrítica. Antes a gestão era centrada nas orientações do Estado. Este ficava com toda a responsabilidade por sua organização. Percebe-se que na atualidade esta pode ser organizada de duas formas: mantendo o modelo inicialmente citado ou a descentralização do Estado visando a participação da comunidade escolar em seus planejamentos e organizações. Segundo Libâneo: Há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. O ideal neoliberal coloca à escola como centro das políticas [...]. Na perspectiva sociocrítica significa valorizar ações concretas dos profissionais na escola [...]. (LIBÂNEO, 2004, p. 30) Sendo esta última a que nos posicionamos, uma vez que esta orienta a gestão democrática.

A Gestão Democrática quebra com os paradigmas onde o seu foco se encontra na busca por meios e estratégias para ser uma mediadora nas diversas situações encontradas na sociedade, tendo em vista contribuir para a transformação, onde possa de alguma forma promover o processo de inclusão. Segundo Santos e Moreira: "[...] a

gestão democrática rompe paradigmas, concepções e posturas, na perspectiva de transformar as relações intersubjetivas [...]" (Santos e Moreira, 2016, P. 70).

Uma vez que a gestão reconhece sua função e faz opção pelo método da participação, esta deve proporcionar maior liberdade aos funcionários que compõem o contexto escolar; e que estes sejam capazes de refletir e discutir sua prática, pois esta reflexão poderá contribuir na construção e promoção de funcionários que exercem sua autonomia nas tomadas de decisões. Esta visa o trabalho em equipe e a liberdade de expressão.

Em nossa cultura os sujeitos não foram ensinados ou estimulados a participar, sendo protagonista das decisões. Uma vez que a sociedade apenas servia e esperava o que lhe era proposto pela classe dominante, essa postura passiva foi-se instalando e fazendo parte da personalidade dos brasileiros.

Neste sentido, as divergências vivenciadas com a Educação de Jovens e Adultos - EJA no nosso Campo de atuação, que no primeiro momento a turma foi formada com o incentivo do projeto de alfabetização "Projeto Sal da Terra", e tinha como objetivo alfabetizar jovens e adultos que não puderam concluir seus estudos na idade adequada, contudo o projeto oferecia aos educadores formação continuada, além de nos fornecer recursos e materiais didáticos que facilitam a prática do professor. Também devemos mencionar que o apoio com as visitas mensais realizadas pela coordenação do projeto era algo que motivava os alunos a frequentar a sala, uma vez que estas visitas não tinham data fixa, os alunos ficavam na expectativa e não queriam estar ausentes quando elas se faziam presentes na sala. Na verdade eles sentiam-se muito valorizados - *alguém se preocupa comigo e minha formação* - e ainda lhes era oferecida festas nas datas comemorativas, além de brindes, comidas típicas e outros; era uma verdadeira festa para eles e para os profissionais que os acompanhavam. Contudo, o projeto mantinha uma parceria com a Secretaria de Educação do Estado, que ao longo desta formação foi exigida que a turma fosse transferida para o prédio de uma escola estadual; após atender tal exigência, percebemos o impacto sofrido pelos alunos, diante de nova realidade. A instituição de ensino foi bastante receptiva com a turma, porém no decorrer dos tempos tornou-se notório algumas práticas e atitudes que contribuíram para que os alunos se sentissem desmotivados e até excluídos no ambiente escolar. Isto nos inquietou, surgindo a seguinte indagação: Por que será que essas diferenças acontecem?

Entretanto, inicialmente era apenas uma indagação, muito pertinente, mas apenas isso, foi ao longo de nossa formação, através dos estágios e de outras

experiências vivenciadas que nós decidimos fazer nossa pesquisa no campo da gestão, porém visando a EJA, pois foi nesta modalidade de ensino que encontramos os maiores entraves e dificuldades. E assim nós decidimos abordar a seguinte temática: A gestão escolar democrática na educação de jovens e adultos, um estudo na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity.

Nosso trabalho traz como principal objetivo: Investigar a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA. Tendo como objetivos específicos: I - Conhecer a gestão escolar na EJA; II - Identificar os desafios e dificuldades da gestão escolar com a Educação de Jovens e Adultos; III - Verificar as contribuições da gestão, voltadas para a melhoria da EJA, considerando uma gestão democrática e participativa.

O presente trabalho está organizado em três partes, e traz em sua discussão os seguintes capítulos: I- Gestão Escolar; II - Caracterização do Campo de Pesquisa; III - A Gestão Escolar Democrática na Escola E. E. F. M. Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity .

I- GESTÃO ESCOLAR

1.1 EDUCAÇÃO NOS TEMPOS ENTRE 1960-1970 E OS TEMPOS ATUAIS

Ao longo de nossa formação, nos acompanhava a curiosidade de conhecer como se dá a organização dos diversos setores dentro de uma instituição de ensino. Ao decorrer dos tempos e a cada experiência vivenciada nos estágios, fomos percebendo que as dificuldades são inúmeras, e que caberá ao gestor viabilizar meios que venham minimizar tais dificuldades.

O mais impressionante é que a cada nova experiência, tendo contato com outras realidades e sujeitos com visões e objetivos totalmente diferenciados, foram aumentando nossa necessidade de conhecer a forma como essa dimensão funciona, porque existem tantas realidades e maneiras diversas de dirigir uma escola. Mas foi no momento particular vivenciado com uma turma da Educação de Jovens e Adultos – EJA que era vista de maneira diferente e em alguns momentos viviam e sentiam-se “excluídos” e até desrespeitados em suas particularidades;

Diante da indagação por meio do processo de evasões, se faz necessário uma reflexão de como essa desigualdade é construída. Daí a necessidade de pesquisar os motivos que levam a gestão a se omitir e ser parte contribuinte deste descaso. Por isso, a necessidade de pesquisar os tipos de Gestão Escolar.

Porém, antes de nos aprofundar nos tipos de gestão, é preciso trazer aspectos sobre a história da Escola Pública; para então conhecer sua função, seus objetivos e seu proceder diante da sociedade. Afinal, qual é o papel da Escola e como se deu seu início?

Através dos estudos percebemos que as desigualdades sociais geradas pelas escola pública entre os anos 1960-1970 vem despertar o interesse de alguns estudiosos na perspectiva de compreender e demonstrar os mecanismos pelos quais as escolas produzem desigualdades de aprendizagem. Já naquela época era possível perceber e constatar tal fragilidade; pois existia uma verdadeira lacuna na Educação Pública, os sistemas de ensino não estavam produzindo igualdade, em decorrência de tais medidas à aprendizagem sofrem impactos.

Os estudos recentes sobre o sistema escolar e as políticas educacionais têm-se centrado na escola como unidade básica e espaço de realização dos objetivos e metas do sistema educativo. O realce da escola como objeto de estudo não se aplica apenas pela sua importância cultural mas, também, pelas estratégias de modernização e de busca de eficácia do sistema educativo. [...] O pedagogo português Antônio Nóvoa conta que nos anos de 1960 - 1970 as pesquisas em educação se destacaram pela construção da relação entre o funcionamento dos sistemas escolares e desigualdades sociais. Foram feitos vários estudos mostrando o mecanismo pelos quais as escolas produziam desigualdades nas aprendizagens escolares. (LIBÂNEO, 2004, p. 29).

De acordo com o exposto, o gestor deve ser um profissional qualificado para assumir sua função na escola, pois este deve estar consciente das especificidades do espaço em que a escola funciona, uma vez que a mesma não pode ficar isolada, ela deve ir em busca e acolher os que a procuram.

Mesmo sabendo das exigências para este cargo, muitos políticos continuam fazendo suas indicações, onde muitas vezes o candidato não dispõe dos conhecimentos necessários para executar os serviços da gestão com qualidade e respeito à comunidade escolar, e assim os nomeados estarão nas instituições com o objetivo de atender aos interesses daqueles que o colocaram no cargo em que atua. Libâneo (2004, p. 114) “[...] A escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla [...]”.

Atualmente a organização escolar sofre muitas divergências, pois estamos falando em mudanças não apenas estruturais, pois elas são necessárias nas atitudes e práticas diárias como anteriormente mencionado, nesta construção se faz necessário a distinção entre organização e gestão, uma vez que suas concepções são bastante diferenciadas, quando se trata das finalidades sociais e políticas da educação, tais concepções divergem, e tais divergências são bastante pertinentes e influenciam fortemente no processo pedagógico, nas práticas da gestão, no contexto escolar como um todo. Segundo Libâneo:

Na concepção científica-racional, as escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. Esse modelo mais comum de organização escolar encontrado na realidade educacional brasileira. (LIBÂNEO, 2004, p. 120)

A concepção científico–racional valoriza a hierarquia de funções, onde cada funcionário deve centralizar sua atenção, esforços e dedicação a seu cargo; deixando de lado a coparticipação em outros setores e ou serviços desenvolvidos pela instituição de ensino. Com os estudos sobre gestão escolar, podemos perceber que é este modelo de gestão que vem sendo utilizado nas escolas ao longo dos tempos.

Ao nos deparar com tal história conseguimos compreender que as lacunas na educação brasileira, são reflexos da falta de compromisso de alguns representantes do povo brasileiro; no entanto, já no início de sua história estes representantes visavam tirar proveito dos cargos que deveriam ser ocupados por profissionais comprometidos com a causa da educação, porém estes cargos eram oferecidos em troca de favores que atendessem aos interesses daqueles que ofereciam tais funções.

Em consequência destes atos irresponsáveis, foi estruturando-se em torno da escola uma gestão fechada que não proporciona espaços adequados para que outros exercessem uma postura de protagonistas no processo educacional, assim imperava a defesa de interesses que, como já vimos anteriormente nem sempre atendiam aos interesses da escola. Esta postura foi tão enraizada na cultura brasileira que até os dias atuais nos deparamos com sua permanência.

Uma vez que a sociedade tendo alcançado o direito a democratização do Estado, podendo decidir e intervir na tomada de decisões em algumas instâncias, dessa vez busca mudanças na educação, onde por meio da constituição e da própria LDB, se direcionam para as novas formas de ensino, na qual possa ser feito uma reavaliação das instituições escolares, no que se refere a sua forma de organização. Uma escola que seja pensada e administrada para além do ensino, que ela possa ser permeada onde engloba em suas práticas as questões sociais.

Percebemos que a administração se encontra em toda parte do mundo, onde muitas empresas utilizam para organizar e obter êxito em seu trabalho. E a escola também é uma das que a utiliza para alcançar determinados fins. Na instituição escolar ela se dá através de duas maneiras, uma quando ela faz a utilização dos meios e técnica e ao mesmo tempo se contrapõe às questões burocráticas que são impostas pela administração. Segundo Santos e Moreira, (2016, P. 59).

[...] na década de 1990, começa a haver uma mudança no âmbito da gestão da educação nacional, influenciada pela constituição e pela LDB; alguns municípios começam a criar os Sistemas de ensino, os quais definem entre outras coisas, as novas formas de administração escolar que passam a ser denominadas legalmente de gestão democrática escolar, inaugurando um novo capítulo na história da educação.

Esta contradição que se insere em relação à administração é justamente por aqueles que de forma alguma querem buscar a mudança, preferindo continuar com o modelo conservador sem querer progredir estruturalmente e socialmente. Sabendo que assim como tudo foi construindo ao longo do tempo, a administração também se encontra nesse processo. Segundo Santos e Moreira (2016, p.64):

Esse caráter contraditório e em certa medida progressista da administração se dá de forma espontânea, por isso, é compatível tanto com um projeto revolucionário, de superação da estrutura social vigente, quanto com as forças conservadoras interessadas em manter tal estrutura.

A postura de alguns profissionais nos leva a compreender que muitos ingressam na área da educação sem nenhum conhecimento de causa, e este é mais um dos fatores que contribuem com o descaso e a degradação da educação pública no Brasil. Contudo esta conscientização só foi possível a partir do momento em que adquirimos conhecimentos referentes às funções de uma instituição de ensino.

Assim, percebemos que a escola tem uma função muito importante na construção da sociedade, pois ela deve se preocupar em desenvolver no seu currículo formas de proporcionar a capacitação dos profissionais em seus diversos aspectos, onde desenvolvam processos de aprendizagem que contribuam com a formação de cidadãos críticos e que sejam contribuintes, tanto na formação da sociedade como no exercício da cidadania.

Entendemos que, nos processos históricos da sociedade brasileira foi culturalmente construída uma ideia de que, aquele que está à frente de um cargo é o único responsável por todas as decisões. Então compreendemos a falta de compromisso e atenção daqueles que elegem pessoas despreparada para assumir a função de gestor, onde buscam apenas tirar proveito daquilo que possam beneficiá-los. E assim são deixadas de lado as necessidades do âmbito escolar, sem a preocupação de entender que as outras pessoas também são responsáveis.

Mesmo tendo em vista os prejuízos que tal prática irá causar às escolas, estas não deixam de acontecer. Nos inquieta perceber que tais atitudes implantadas no sistema educacional perpassam os tempos e continuam atuantes causando danos irreparáveis à sociedade.

Em contrapartida, a concepção sociocrítica traz um modelo que diverge do modelo anteriormente mencionado, esta visa a participação e valorização do profissional referente às suas atribuições dentro do âmbito escolar, visando a participação da comunidade não apenas nos planejamentos, mas em todo seu contexto organizacional. Segundo Libâneo (2004, p.30). "[...] Na perspectiva sociocrítica significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola [...]".

A organização, o desempenho dos alunos e seus respectivos responsáveis estão diretamente ligados com as práticas dos profissionais que nela atuam, uma postura educada pode mudar a opinião e o comportamento dos envolvidos no âmbito escolar. Segundo Libâneo (2004, p.32) "O comportamento dos alunos, suas atitudes, seus modos de agir dependem, em boa parte, daquilo que presenciam e vivenciam no dia-a-dia da escola."

1.2 A GESTÃO ESCOLAR E O MODELO CAPITALISTA

Contudo diante das transformações que têm ocorrido no mundo, com o advento da globalização e dos grandes avanços tecnológicos; as novas formas de organização do trabalho, na produção e na qualificação do trabalhador, as instituições educacionais também tiveram que repensar o seu papel em meio a todas essas transformações. Pois as escolas têm que se adequar a esse novo paradigma para atender às novas exigências do mercado de trabalho, buscando não apenas a formação dos sujeitos, mas prepará-los para o mundo da competitividade.

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizaram o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas (LIBÂNEO, 2004, p. 45).

As exigências que o modelo econômico impõe no mercado de trabalho é que, atendam ao modelo capitalista tendo em vista a produção buscando a lucratividade, e as instituições de ensino não estão fora desse modelo, pois esses fatores afetam em sua organização levando-as fazer mudanças e que estas estejam adequadas aos interesses capitalistas. Para tanto são feitos investimentos na formação de professores visando melhor capacitação dos mesmos para atender a essa nova exigência do mercado. Vale ressaltar que essa realidade requer dos profissionais mais conhecimentos e desempenho nesse processo. Segundo Libâneo:

O modelo econômico segue a lógica da subordinação da sociedade às leis do mercado, visando lucratividade, para o que se serve da eficiência, dos índices de produtividade e competitividade. [...] Essas mudanças atingem o sistema educacional, exigindo-se dele a adequação aos interesses do mercado e investimentos na formação de professores mais preparados para as modificações do processo de produção [...] é fato que as novas realidades do mundo do trabalho requerem trabalhadores com mais conhecimento, cultura, preparo técnico. (LIBÂNEO, 2004, p. 46-47).

Com essas mudanças que a sociedade vem sofrendo, a Educação deixa de ser um direito e transforma-se em serviço. Assim as escolas organizam o currículo visando atender às exigências da escola contemporânea com o objetivo de atender as realidades deste novo tempo. Segundo Libâneo (2004, p.51) “[...]. A escola contemporânea precisa volta-se para as novas realidades, ligar-se ao mundo econômico, político, cultural, mas precisa ser um baluarte contra a exclusão social [...]”.

Para atender as exigências deste novo sistema a escola hoje não pode se deter apenas aos livros didáticos, tem que, além de transmitir e passar os conteúdos do livro ela precisa estar articulada aos diversos tipos de informação. O ensino deve estar contextualizado com a vida pessoal e cotidiana dos alunos, o currículo escolar deve ser planejado levando em consideração o contexto social em que a escola está inserida, buscando atender as necessidades da comunidade escolar como um todo.

Segundo Libâneo (2004, p. 52-53) “[...] a escola precisa articular sua capacidade de receber e interpretar informação, com a de produzi-la, considerando-se o aluno sujeito do seu próprio conhecimento [...]”. Para se obter uma escola de qualidade, é preciso oferecer aos educandos um currículo flexível que proporciona fundamentos

diversos referentes às esferas do conhecimento, proporcionando meios que possibilitem desenvolver suas habilidades.

Assim a administração escolar tem que caminhar para o lado oposto da administração empresarial capitalista, ela deve buscar em suas ações atingir um processo de transformação que venha viabilizar nas questões, as quais estejam envolvidas as desigualdades encontradas nas relações sociais como um todo. Segundo Santos e Moreira (2016, p.66) "[...] a administração escolar transformadora é aquela que assume o compromisso de contribuir também com e para a transformação das desigualdades sociais, corroborando para uma sociedade mais justa, igualitária e democrática."

1.3 A CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO, GESTÃO, DIREÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Este estudo vem trazer questões pertinentes ao que se refere à Gestão Escolar, para tanto, contaremos com a contribuição de alguns autores que discutem tais questões.

A organização é um meio pelo qual pessoas se organizam para alcançar determinados fins. Ela é formada por um grupo de pessoas que buscam através do trabalho coletivo executar os objetivos estabelecidos, e essa organização vai depender muito de como essa equipe interagi no cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas e se de fato, estão dispostos a contribuir para obtenção dos resultados, ambos têm que estar de comum acordo, esforçando-se e colaborando de maneira efetiva nas funções que lhes são impostas. E aqui fica subentendida que as organizações são regidas por normas como meio de concretizar os objetivos.

Há vários tipos de organizações, como organização civil, governamental, empresarial e institucional e todas essas instâncias são regidas e coordenadas por determinadas regras. Por isso que muitas vezes a organização escolar é entendida como administração escolar, diante de todas essas organizações estaremos abordando a organização escolar. Libâneo traz discussões referentes às características de alguns

termos voltados à gestão escolar (organizar ou administrar), qual expressão é mais utilizada no campo da educação escolar e como ela se caracteriza. Segundo Libâneo:

[...] No campo da educação, a expressão *organização escolar* é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais). coordenar e controlar o trabalho das pessoas [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 97).

Contudo compreendemos que, as organizações sociais assim como as instituições de ensino, são unidades sociais, que devem ser construídas a partir das pessoas que trabalham juntas e devem estar intimamente ligados com empenho, para alcançar seus objetivos e contribuir com o crescimento do mesmo, sendo que, os vários fatores sejam da classe administrativa ou pedagógica devem contribuir para a construção ou reconstrução da organização escolar.

A organização da escola vai depender muito da concepção da equipe administrativa da instituição, pela equipe pedagógica no trabalho coletivo. Esta organização se torna muito importante quando cria em seu entorno um espaço democrático, no qual possibilite a participação de todos os integrantes onde tenham uma maior interação de gestores, professores, pais, alunos e toda comunidade. Segundo Libâneo:

[...] As organizações são unidades sociais (e, portanto, construída de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transformações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc. Nossas vidas estão intimamente legadas às organizações, porque tudo o que fizemos é feito dentro de organizações [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 99).

A organização portanto, tem o compromisso de mostrar a importância de sua finalidade, onde todo e qualquer acontecimento exige de seus executores uma organização prévia, pois compreende-se que é dessa maneira que funciona quando se pretende atingir metas.

Para além do exposto, o processo organizacional inserido em sua segunda função, está diretamente ligado à administração dos diversos recursos utilizados como meios que assegurem a efetivação das atividades no processo de ensino aprendizagem,

sem os quais este processo estará comprometido, e sua execução pode apresentar diversas lacunas. Segundo Libâneo:

[...] A segunda função do processo organizacional é a organização propriamente dita. Refere-se à previsão e racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros, informacionais, que são os meios de trabalho pelos quais se asseguram a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem. A organização desses meios e seu uso eficaz são condições indispensáveis para o funcionamento da escola. [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 205)

Pois a escola tem que integrar em sua organização os processos que não apenas asseguram, mas são importantíssimos para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem e que estes são ferramentas fundamentais no processo educativo. E esse processo organizacional ou organização é referente aos recursos ou meios de trabalho, pelos quais serão desenvolvidas as atividades planejadas, onde estes meios devem ser pensados e organizados para que os profissionais, alunos, pais e responsáveis consigam alcançar os melhores resultados possíveis, tendo como principais metas alcançar os objetivos planejados.

Para que o currículo e o PPP da escola sejam colocados em prática e atendam as especificidades da demanda e da comunidade escolar. Segundo LIBÂNEO (2004. P, 207) “[...] Trata-se da organização dos meios de trabalho escolar em função de sua especificidade e dos objetivos educacionais, propiciando as melhores condições possíveis para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos [...]”.

Porém não podemos fugir, deixar de lado, ou ver como sendo menos importante as rotinas organizacionais e administrativas, que também são muito importante para a escola. Embora tendo a compreensão de que a organização está sendo voltada para recursos humanos financeiros e etc., jamais devemos abrir mão das rotinas da escola, pois esta também é tão importante quanto os meios de trabalhos.

Não podemos esquecer que a escola, em seu processo organizacional, deve unificar amplamente o seu papel, na qual possa contemplar as diversas culturas existentes dentro e fora dela, pois a nossa sociedade está pautada em uma diversidade cultural, onde em toda parte nos deparamos com essa diversificação e a escola está integrada a esse meio cultural.

Mas, se tem uma visão de que a escola está construindo cultura apenas pela sua integração e interação com o meio social, quando na verdade dentro da própria

organização escolar através dos membros que ali estão inseridos, trás consigo e são construtores de uma cultura.

A organização aqui não está entendida apenas como pessoas que se organizam para melhor desenvolver seu trabalho, mas que também se organizam para construir em seu espaço um ambiente que leve em conta a cultura e tenham melhores resultados no desenvolvimento dos objetivos.

[...] A organização escolar como Cultura - a cultura da escola ou cultura organizacional - em que a escola é vista não apenas como vinculada ao contexto cultural em que é inserida, mas também, como um lugar em que seus próprios integrantes podem instituir uma cultura, conforme seus interesses e objetivos [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 126)

Este modelo de escola quer garantir não apenas vivenciar a cultura já enraizada nas escolas, ela propõe que seus integrantes possam contribuir, sendo agentes ativos neste processo de construção da cultura escolar sem deixar de lado seus objetivos.

Diante da execução dos trabalhos pedagógicos e administrativos que devem ser assumidos por seus respectivos responsáveis, uma vez que cada serviço tem suas especificidades e exige que seus responsáveis tenham formações específicas.

Segundo LIBÂNEO (2004. P, 224) “[...] Tanto o diretor de escola quanto o coordenador pedagógico desempenham, cada um, funções específicas, que requerem formação profissional também específica, distinta daquela provida aos professores [...]”. Portanto, quando o gestor assegura e cria meios, condições que facilitam a aprendizagem do aluno, pois tais condições irão melhorar a prática pedagógica e o desempenho profissional do professor. De acordo com Libâneo:

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria, assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem-sucedidos em suas aprendizagens (LIBÂNEO, 2004, p. 263)

Mediante as questões administrativas de uma escola; toda comunidade escolar, em destaque os funcionários que compõem o quadro escolar, devem ter clareza de suas funções, em especial a do gestor. Uma vez que recaiam sobre eles as responsabilidades administrativas, que nela devem ser priorizados os objetivos e

práticas pedagógicas, tendo em vista que, o que está sendo administrado é uma instituição de ensino, e suas metas devem ser priorizadas.

E por meio de todas essas especificações em torno da escola, vem chamar nossa atenção para perceber a importância deste modo de organização, onde a participação e a autonomia são peças fundamentais na construção de um modelo de escola onde os educandos e os profissionais atuantes no âmbito escolar devem exercer o protagonismo, e sua visão deve ser respeitada e utilizada em favor do bem comum. Segundo LIBÂNEO:

Esse modo de organizar a escola possibilita maior envolvimento dos professores com sua formação porque podem discutir questões do seu trabalho com base em necessidades reais. [...] Dentre as práticas de gestão estão aquelas que mobilizam os alunos na organização da escola e da sala de aula, onde possam exercer a democracia mediante formas de participação, capacitem-se para confronto e discutir publicamente pontos de vista, tomar iniciativas, tomar decisões relacionadas à vida escolar. Há boas razões pedagógicas para essa participação, mas há também razões pedagógicas para essa participação, mas há também razões sociais e culturais. (LIBÂNEO, 2004, p. 275-276).

É bastante pertinente, a escola que tem a preocupação de organizar suas atividades e nelas mobilizar todos os membros em uma determinada prática, tendo iniciativas e tomando decisões adequadas para seu melhor funcionamento.

A escola é um serviço público, e o estado deve assegurar para que cada sujeito possa ter autonomia e sejam capazes de participar ativamente como pessoas cidadã, tendo plena consciência dos seus direitos e deveres, tendo em vista uma visão de consciência crítica e que através desta sejam capazes de contribuir para uma sociedade onde todos possam ter a liberdade de expressão e sejam pessoas atuantes no processo participativo.

Quando a escola em sua organização adota o método de participação, começando pela gestão e envolve todo corpo escolar, tendo em vista resolver e atender as necessidades encontradas na escola. É possível que, além de contribuir nos processos pedagógicos, os integrantes da instituição alcancem um ganho significativo ao que se refere à interação social e cultural.

1.3.2 CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR E REFLEXÕES QUE AVANÇAM EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Ao que se refere à gestão centrada na escola, existem duas maneiras de organizá-la: a ideal neoliberal e a perspectiva sociocrítica. Antes a gestão era centrada nas orientações do estado. Este ficava com toda a responsabilidade por sua organização. Percebe-se que na atualidade esta pode ser organizada de duas formas: mantendo o modelo inicialmente citado ou a descentralização do estado visando à participação da comunidade escolar em seus planejamentos e organizações. Segundo LIBÂNEO:

Há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. O ideal neoliberal, coloca a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do estado, dentro da lógica do mercado, deixando as comunidades e as escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Na perspectiva sociocrítica significa valorizar ações concretas dos profissionais na escola[...] (LIBÂNEO, 2004, p. 30)

De um lado temos o neoliberal, onde o estado deixa de ser o principal responsável pelo desenvolvimento e ação da instituição, dando a esta, responsabilidade de sua organização, planejamentos e avaliação do sistema educativo. De outro lado temos a sociocrítica que está voltada mais para uma escola que valoriza o trabalho do profissional.

Enquanto a primeira se preocupa apenas com os processos organizacional e administrativo, a segunda vê que é importante a participação de todos os profissionais e que estes têm uma grande contribuição no processo educativo, permitindo que através dessas práticas sejam transmitidos valores e incorporando atitudes, que contribuam no relacionamento de professores e alunos com os demais funcionários, visando uma aprendizagem significativa.

Percebemos neste contexto que muitas pessoas confundem gestão democrática com administração democrática. Embora aparentemente parecidos, possuem funções distintas. A gestão está vinculada ao trabalho coletivo onde há a participação de todos os membros, tanto nas tomadas de decisões, como na realização destas; ou seja, ela tem como ponto principal não só a participação, mas a colaboração de todos que fazem parte do corpo escolar, na busca de atingir as metas estabelecidas no PPP da escola e nas possíveis situações que possam surgir dentro da instituição.

Já a administração democrática por sua vez está associada às questões burocráticas da escola, relacionadas a assuntos financeiros, como entrada e saída das verbas, materiais escolares, onde todos ficam conscientes de como esse dinheiro está sendo administrado. Segundo Santos e Moreira: (2016, P.30) [...] o conceito de gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado, de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto [...].

Subtende-se que gestão é a participação de uma ou duas pessoas, que através do ato da dialogicidade buscam meios e mecanismos para promover tanto ações como soluções na resolução dos possíveis problemas ou até mesmo em conflitos que são gerados no ambiente escolar.

Seguindo esta linha de pensamento, Libâneo nos escreve sobre a importância que a gestão tem, e que esta deve proporcionar meios que contribuam para que os objetivos da mesma sejam alcançados, e que esta deve usar os procedimentos que forem necessários para sua concretização. Segundo LIBÂNEO:

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. [...] A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação a sociedade e a formação dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p. 101)

Entendemos que uma boa gestão é aquela que busca sempre desenvolver na escola em que atua um trabalho de qualidade, sempre se mobilizando e utilizando todos os procedimentos cabíveis para obter os resultados dos objetivos propostos de seu planejamento.

Compreendemos que na gestão cada setor tem sua função específica, mas quando a escola busca por uma organização, todos os setores têm que trabalhar em comum acordo para atingir as expectativas, tanto em relação à sociedade, como também na formação dos educandos. Para isso exige que a participação não seja apenas dos integrantes da gestão, mas a própria gestão deve estar articulada com as demais atividades desenvolvidas na escola.

Neste contexto iremos refletir o verdadeiro sentido da organização escolar democrática segundo LIBÂNEO (2004, p. 143) “[...] A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mas a gestão da participação [...]”.

Este tipo de organização é mais complexa do que muitos imaginam, uma vez que ela exige dinamismo, também exige muita responsabilidade por parte de todos que a compõe. Este serviço, esta decisão de construir esse modelo de gestão, exige constante aperfeiçoamento do trabalho, e de toda equipe envolvida. Uma vez que o dirigente de uma escola precisa conhecer seu estado como todo. Segundo LIBÂNEO:

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 145)

Aquele que está a frente de uma escola precisa estar sempre atento a tudo o que acontece em seu meio, pois dirigir uma escola não é lá tarefa muito fácil, requer muita dedicação de todos que fazem parte da mesma, que estejam sempre se aperfeiçoando no seu trabalho, em uma constante avaliação dos resultados, tanto positivos quanto os negativos. E colocar sempre em destaque as experiências que deram certo, e avaliar as que não deram na perspectiva de melhorá-las ou até descartá-las.

Toda escola tem sua realidade, mas elas compõem em seus setores algumas coisas em comum, que dentre elas, se encontra a direção.

O termo usado como direção, quando falamos da instituição escolar ele muda de significado, ele é diferente de outros processos, onde este termo é utilizado, como por exemplo nas empresas. Ela vai além do significado da palavra por si só, uma vez que busca realizar um trabalho eficaz, no desempenho das atividades, nas tomadas de decisão que visa alcançar os objetivos sociais e políticos da escola perante a comunidade em que a escola está inserida. Libâneo:

[...] O significado do termo *direção*, tratando-se da escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. ele vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição perante objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 140)

Logo adiante iremos ver que a função do diretor estar ligada a parte administrativa e pedagógica da escola, porém quando mencionamos que tanto na prática como no funcionamento diário, o gestor geralmente fica responsável pela parte administrativa enquanto a pedagógica é direcionada a outro profissional capacitado para assumir tal responsabilidade, geralmente o coordenador pedagógico.

Entretanto sendo o gestor o profissional responsável de organizar a escola, ele deverá ter conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Segundo Libâneo (2004, P. 111) “[...] O diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimento tanto administrativo quanto pedagógicos [...]”.

Dentro deste contexto, ver-se-á quão é importante a escolha deste profissional e as exigências que o acompanham, pois uma vez que a escola recebe um gestor desqualificado e alheio a suas responsabilidades, do ambiente em que está inserido, é provável que a conduta e as práticas deste profissional venha comprometer o trabalho que será executado, e os resultados deste poderão regredir gradativamente. Segundo Libâneo:

[...] A escolha do diretor de uma escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade. Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governo ou prefeito, geralmente para atender conveniências e interesses político-partidários, colocando o diretor como representante desses interesses, inibindo seu papel de coordenar e articulador da equipe docente. Descartando-se a escolha por nomeação, que é o procedimento mais prejudicial à gestão democrática na escola [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 113)

Entendemos que, quando a eleição para cargo de diretor escolar é realizada pelos membros da escola e pela comunidade, a instituição está exercendo os preceitos da democracia; mas este meio mesmo sendo extremamente importante, não garantirá que vai ser uma gestão democrática, porque tudo dependerá da pessoa que for eleito/a ao cargo e se este vai estar se articulando com os demais membros da

instituição, se os interesses, as opiniões serão levadas em conta, se este vai permitir que todos participem efetivamente das tomadas de decisão.¹

Contudo, a função do diretor da escola deve ficar claro para todos os integrantes da mesma, sendo ele o dirigente principal responsável por ela, este deve ter uma visão e posição de articulador entre as partes administrativas e pedagógicas dentro do âmbito escolar. Segundo Libâneo:

[...] O diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores. As funções diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 117)

Neste contexto, a direção deve estar atenta e gerenciar de maneira integrada todos os setores da escola, de maneira a envolver todas as atividades, sendo que cada setor estejam interligados e contribuindo no contexto escolar. Libâneo (2004, p, 215):

[...] A direção é pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 215)

Entretanto deve-se ter em mente que o exercício de direção e coordenação estão diretamente ligados a outro fatores, dos quais ela depende.

Segundo LIBÂNEO (2004, p, 216) “[...] O exercício da direção e coordenação depende de alguns fatores, tais como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa [...]”. Tudo que se pretende fazer em uma escola, seja das atividades mais simples às mais sérias precisam primeiramente de iniciativas, de uma postura firme daquele que toma as decisões, isso não quer dizer que esta pessoa irá abusar da autoridade, mas sim ter uma postura de líder agindo com disciplina nas decisões a serem tomadas, com responsabilidade, pois só acontecerá a mudança que se pretende fazer se houver determinação de todos.

¹ Esta realidade foi suprimida no município de João Pessoa, desconsiderando a importância da eleição do diretor pela comunidade escolar, sendo agora direcionado como cargos comissionados, abrindo brechas para barganha de cargos políticos e a ilegitimidade de uma gestão democrática.

E uma coisa que precisamos saber é que, as escolas que têm menos de dois anos de funcionamento, os cargos para os dirigentes dessa escola serão ocupados por meio de indicações e por nomeação do poder executivo. Já as escolas que possuem mais de dois anos os cargos para ocupação de diretores como de vice- diretores são feitos através das eleições diretas. Segundo Moreira e Santos:

As funções do diretor e vice-diretor são ocupadas por meio de eleições diretas, com exceção para as escolas com menos de dois anos de fundação; nestas, os cargos de direção são ocupados por indicação/nomeação do poder executivo municipal transitoriamente até completarem dois anos e poderem realizar suas primeiras eleições para escolha dos seus dirigentes. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 124)

Neste sentido, compreendemos que a participação está assegurada na forma lei, onde todos devem está presentes e fazendo parte na construção das propostas pedagógicas e nas ações desenvolvidas pelas escolas. Mas percebemos que muitas vezes essa participação só chega até as limitações locais. Segundo Santos e Moreira (2016, p. 89), “No entanto, esta participação alcança até o máximo a comunidade local, não se estendendo à sociedade, o que pode significar um limite deste em relação a seu veio democratizante.”

Neste entender, a sociedade passa a ter direito ao acesso dos recursos financeiros, em que esta através dos órgãos públicos criado para determinados fins educativo, dando à escola a responsabilidade da administração desses recursos e a sociedade podendo ter o controle dos mesmos.

Entendendo que a maior função da escola é oferecer um serviço que venha assegurar ao aluno o desenvolvimento de suas capacidades, e para tanto a escola deve traçar alguns caminhos e inserir em seu currículo métodos que venham facilitar esta aprendizagem.

Contudo percebemos que, a participação da comunidade escolar, vem influir na democratização da gestão e na melhoria da escola, onde todos irão interagir e ser protagonista no processo de aprendizagem, na construção e funcionamento das atividades nas metas estabelecidas e desenvolvidas no âmbito escolar.

Na tomada de decisões, onde o planejar e a execução dos objetivos e das atividades deixam de ser de responsabilidade exclusiva da gestão, e se abrange entre os profissionais, uma vez que todos são protagonistas no processo de construção, todos

passam a ser responsáveis por seu funcionamento e desenvolvimento. Segundo LIBÂNEO:

[...] A participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino. Todos os seguimentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida... Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos e tomadas de decisão (LIBÂNEO, 2004. p, 139)

Uma vez que a gestão reconhece sua função e faz opção pelo método da participação, esta deve proporcionar maior liberdade aos funcionários que compõem o contexto escolar, e que estes sejam capazes de refletir e discutir sua prática; pois esta reflexão poderá contribuir na construção e promoção de funcionários que exercem sua autonomia nas tomadas de decisões.

Esta visa o trabalho em equipe e a liberdade de expressão. Optar pela gestão democrática é um desafio para aqueles que estão com a responsabilidade de dirigi-la, contudo é a melhor maneira de proporcionar a participação daqueles que a compõe.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e o funcionamento da organização escolar. [...] Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2004. p, 102)

Em nossa visão, trazer a família para caminhar lado a lado com a escola não é tarefa fácil, mas é possível, a instituição deve organizar e se utilizar de métodos que estimulem essa participação, e que esta se fortaleça ao longo do tempo. A participação da família não deve ser vista meramente como parte integrante da escola, mas como pessoas que, através de sua representação ativa, possam dar sua contribuição para o seu desenvolvimento.

Assim as famílias não são apenas integradas na escola, mas que esta possa dar-lhes a oportunidade de se inteirar de tudo o que acontece no entorno da mesma, para que assim sejam protagonistas dessa ação transformadora colaborando no exercício da cidadania. Segundo Santos e Moreira:

A participação aqui deve ser entendida não apenas como interação da família à escola, como colaboradora desta, sob o comando ou controle do gestor escolar; mas, no que diz Spósito (1999, p. 49) é preciso entender essa presença como mecanismo de representação e participação política. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 37)

Contudo, é possível perceber a fragilidade das instituições ao que se refere a interação da comunidade escolar com a família, além disso essa fragilidade é mais abrangente do que se imagina, pois a partir da nossa formação e as experiências adquiridas ao longo do tempo, entre outros aspectos, foi possível perceber a fragilidade ao que se refere a interação entre os membros da comunidade escolar, é visível que em sua maioria não há interação entre os sujeitos.

Entendemos que não é fácil coordenar várias pessoas com formação e conceitos diferenciados, no entanto, esta falta de interação prejudica o desempenho escolar. Uma vez que a escola precisa caminhar em comum acordo; as divergências são importantes, mas não podem se resumir nisto, se não há interação e concordância entre a comunidade escolar como irão contribuir no processo de ensino aprendizagem?

Uma escola dividida entre si, irá transmitir uma visão, postura e sentimentos negativos, isto precisa mudar. Enquanto houver funcionários olhando apenas para seus interesses, o rendimento escolar continuará decaindo, e teremos mais profissionais insatisfeitos, alunos com baixo rendimento e escola mal administrada. Uma vez que a gestão perceba estas lacunas, ela deve tomar uma postura diferente sem tomar partido, e buscar meios, formar estratégias para mudar tal situação, a escola que tem uma equipe participativa é uma instituição sólida.

A cooperação e harmonia são fundamentais para se alcançar bons resultados, não apenas em estatísticas de aprendizagem escolar, mas de cidadania. O respeito e valorização pela pessoa e profissional, devem ser metas a serem alcançadas diariamente. Pois sabemos que a não interação entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar, dificulta a participação dos mesmos nas tomadas de decisão.

Entretanto esta prática pode e devem ser mudados, os pais devem ser estimulados a participar deste processo, mesmo que informalmente, buscando interação

entre professor, alunos e pais. Além dessas, esta participação pode-se dar através dos conselhos dentro da escola, sendo que esta deve ser proporcionada pelo gestor que deverá usar meios que à facilite. Libâneo:

Em muitas escolas há dificuldades dos professores em relacionar-se com os alunos, faltam ações efetivas de integração da escola com os pais e a comunidade, há pouca presença dos alunos nos processos de decisão. [...] O envolvimento dos pais na escola pode ocorrer de modo informal, no contato com os professores para acompanhamento do desenvolvimento do desempenho escolar dos filhos, e de modo mais formal, em associação de pais e mestres e conselho de escola (LIBÂNEO, 2004. p, 277-278)

Em nossa cultura os sujeitos não foram ensinados ou estimulados a participar, sendo protagonista das decisões. Uma vez que a sociedade apenas servia e esperava o que lhe era proposto pela classe dominante, essa postura passiva foi-se instalando e fazendo parte da personalidade dos brasileiros.

Assim a escola pública foi construída visando atender aos interesses das classes dominantes, ignorando os direitos e as especificidades da demanda dos menos favorecidos pertencentes à comunidade escolar, e que na realidade estes são em sua maioria os que estão em maior número nas redes públicas de ensino.

Seguindo este raciocínio, a escola sendo um espaço de organização social, ela também deve atender e garantir os direitos de todos os cidadãos membros deste espaço de formação pessoal e social, que busca oferecer um serviço de qualidade, para tanto, se faz necessária a efetivação das políticas públicas e dos programas escolares voltadas para estes fins.

Uma vez que esta busca meios, de participação ativa nas tomadas de decisão e em sua efetivação, estas devem contribuir no processo de escolarização e socialização dos sujeitos nela incorporado. “[...] Escola cidadã é um produto histórico [...]”. É o novo recriado, tende sua gênese nas experiências dos diferentes sujeitos que, em diferentes contextos, foram autores da práxis construtora do conhecimento inovador e transformador [...]. É esta escola cidadã que nos importa reter para fins de reflexão.

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma

participação crítica e na execução das políticas e dos programas escolares. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 27)

Temos consciência de que o novo ajuda e causa medo nas pessoas, porém é necessário recriar para transformar a escola; ou melhor, transformar as ações daqueles que a compõe. Assim a participação do docente na organização e gestão do trabalho escolar irá contribuir com a melhor formação, desempenho profissional e social destes sujeitos, uma vez que a aprendizagem também se dá no coletivo. Aprender fazendo.

Segundo Libâneo (20004, p. 34) "[...] é imprescindível ter-se clareza hoje de que os professores aprendem muito compartilhando suas experiências, seus problemas, no contexto de trabalho." É no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. Esta é hoje a ideia-chave do conceito de formação continuada.

Tendo clareza de que a formação profissional do docente é resultado da prática escolar em seu cotidiano e de seus conhecimentos técnicos, porém este não se restringirá à formação técnica, uma vez que a formação docente acontece mutuamente, ambas devem estar intimamente ligadas, uma dando suporte à outra, pois é na sala de aula que o/a docente aprende sua profissão. Segundo Libâneo (20004, p. 35) “[...] A docência não estará reduzida a uma atividade meramente técnica, mas também intelectual, baseada na compreensão da prática e na formação dessa prática[...]”.

O professor como profissional da educação deve buscar sempre adquirir conhecimentos, pois suas práticas não devem se deter apenas a mecanismos técnicos, mas ampliar seu conhecimento, e que estes não sejam apenas teóricos, tendo em vista o citado anteriormente a técnica, a formação e a prática devem ser parte da formação continuada deste profissional que devem está se atualizando tecnicamente e inovando sua prática pedagógica.

É no cotidiano que o professor também irá conhecer seu aluno, o meio social, cultural, político e econômico em que o mesmo habita. Tendo este conhecimento o profissional terá mais facilidade ao planejar sua rotina pedagógica, inserindo a cultura do educando em seu planejamento, que através desta poderá obter um grande avanço no processo educativo. Uma vez que a cultura e os conhecimentos prévios dos alunos são reconhecidos e valorizados, esta é uma forma de trazer o alunado para escola.

Por isso é importante nesta discussão, trazer o conceito de cultura organizacional e suas implicações em uma gestão democrática.

A cultura organizacional refere-se às práticas pedagógicas no que diz respeito ao planejar ou executar determinados projetos ou plano de aula, quer sejam realizadas individual e ou coletivamente. A cultura organizacional aborda a evolução do conhecimento do sujeito como: sua origem, personalidade, crenças etc.

Quando falamos no contexto escolar podemos ver que nem todas as instituições adotam o mesmo método disciplinar, que é o de levar em conta o conhecimento que todos trazem consigo.

Compreendemos que toda instituição de ensino, tem em vista melhorar o desenvolvimento ao que se refere a formação e participação de todos que compõe o corpo escolar. Com o compromisso de contribuir e formar cidadãos capacitados para viver e conviver em sociedade. Segundo LIBÂNEO:

[...] a cultura da escola (ou cultura organizacional) é o que sistematiza os sentidos que as pessoas dão as coisas, gerando um padrão coletivo de pensar e perceber as coisas e de agir. [...] haverá uma relação entre a organização da escola, a cultura organizacional e a sala de aula? A resposta é positiva, pois as práticas e os comportamentos das pessoas manifestos na convivência diária influenciam as práticas e comportamentos dos professores na sala de aula [...] (LIBÂNEO, 2004. p, 33)

A educação intercultural está para além da organização escolar, esta visa valorizar os diversos tipos de relações existentes em seu ambiente. Nesta perspectiva, tomando como base as mudanças impostas à sociedade, que para atender tais exigências, é preciso oferecer e promover conhecimentos da cultura, da ciência, e da arte; ela deve estar aberta a receber as pessoas sem discriminação.

Pensar, elaborar e executar um currículo que valorize as culturas ajudando na formação crítica, ética e cultural do educando, sem jamais se desligar ou deixar de lado seu compromisso e dever científico para com a comunidade escolar. Oferecer educação de qualidade que respeite os diversos interesses por parte dos envolvidos na escola é estar disposto, a promover mudanças não apenas comportamentais, mas também de pensamentos, valores, sentimentos. Escola que inclui e contribui com a desmistificação da exclusão. Segundo Libâneo:

A educação intelectual perpassa a organização escolar, o tipo de relações humanas que existe entre os professores e os usuários da escola, o respeito a todas as pessoas que nela trabalham. Ou seja,

trata-se de uma mudança de mentalidade, de transformação das formas de pensar, de sentir, de comportar-se em relação aos outros. (LIBÂNEO, 2004. p, 61)

Assim, a administração escolar deve estar voltada não apenas para questões pedagógicas, esta também é de cunho administrativo, onde o gestor é aquele que deve administrar funções referentes ao cargo. Segundo Libâneo (2004, P.97) “O termo *cultura organizacional* vem diretamente associado à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola.”

Seguindo este raciocínio, a cultura organizacional deve ir além das questões burocráticas que a ela se atribuem, estas são questões de cunho social que viabilizam melhores as condições de relacionamentos entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

É muito pertinente as questões que nos indicam o quão é preciso conhecer os modelos de gestão escolar, sua metodologia, desafios e avanços, pois através de tais conhecimentos os envolvidos no âmbito escolar terão subsídios para mudar o modelo que predomina no sistema da educação brasileira. Na busca por uma escola que dar possibilidades aos seus integrantes de construir sua cultura. De acordo com Libâneo:

[...] A organização escolar como cultura - cultura da escola ou cultura organizacional - em que a escola é vista não apenas como vinculada ao contexto cultural em que é inserida, mas também, como um lugar em que seus próprios integrantes podem instituir uma cultura, conforme seus interesses e objetivos [...] (LIBÂNEO, 2004. p, 126)

Este modelo de escola, vem garantir não apenas a vivência de uma cultura já enraizada nas escolas, ela propõe que seus integrantes possam contribuir com o processo de transformação, sendo agentes ativos neste processo de construção da cultura escolar sem deixar de lado seus objetivos. Sabendo que a escola é um lugar social e cultural esta instituição constrói suas características, e segue seu próprio ritmo.

Segundo Libâneo (2004, p.108) "Quando se pensa nas formas de administração escolar, na elaboração do projeto pedagógico, no currículo e nos planos de ensino, já aparece a preocupação com o contexto social e cultural da escola, com as expectativas da comunidade". Tendo consciência deste contexto em que a escola está

inserida, a administração deve ter o cuidado e a preocupação ao elaborar seu PPP e seu currículo pedagógico, contemplando o contexto em que a instituição está inserida. Estes devem ser observados e inseridos na prática educativa da escola. Em sua escrita Libâneo:

[...] A escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela, mas essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente [...] (LIBÂNEO, 2004, p.109)

A cultura escolar de uma instituição vai sendo construída com base na vivência da mesma, com o modo de atuação de cada integrante da equipe, ao que se refere às tomadas de decisão enfrentamento e resolvendo os problemas, especialmente na prática pedagógica e na relação entre funcionários, alunos e seus responsáveis. Proporcionar meios de participação efetiva destes sujeitos na vida e no contexto escolar.

Nessa perspectiva LIBÂNEO (2004, P. 110) "[...] A cultura organizacional das escolas é algo muito complexo, envolvendo interesses distintos entre pessoas e grupos e diferentes bagagens culturais [...]". A cultura escolar é tão diversificada, porque a escola é composta por diversos sujeitos, cada um com suas particularidades, e estas devem ser respeitadas e valorizadas, independente de qual cultura cada um trás consigo, é preciso respeitar, visando à democratização na sociedade e na instituição de ensino.

1.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PONTO DE PARTIDA

1.4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Compreendemos que a luta pela democratização no Brasil não é fácil, e que em meio a todo esse emaranhado, os movimentos populares conseguem dessa vez de forma mais organizada, ampliando em uma proporção maior. E suas organizações em prol da democracia acontecem para que o país deixe de ser controlado e centrado pelo

poder autoritário, mas a luta é para que a sociedade possa ter seus direitos garantidos, por um país que propague a cidadania.

A partir de todo esse debate e discussões tornou-se possível a elaboração da Constituição Brasileira de 1988, onde de uma forma mais ampla, dá possibilidade a sociedade de intervir em favor da democratização das escolas públicas. Segundo Santos e Moreira:

Este novo cenário, caracterizado como o início da redemocratização do regime autoritário implantado no Brasil desde 1964, abre espaço de discussão e debate sobre direitos individuais e coletivos, sobre cidadania, democracia, contribuindo de tal modo com as condições objetivas para o debate na sociedade civil, na classe política e entre ambas, possibilitando um amplo movimento em defesa da democracia que culminou com a elaboração da Constituição brasileira de 1988. [...] A chamada Constituinte cidadã, marcada fortemente pelos ideais democráticos amplia os direitos dos cidadãos e cidadãs, estabelece princípios capazes de contribuir para o processo de democratização das instituições públicas; entre estas, a instituição escolar. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 58)

Nesta perspectiva, percebemos que pelo esforço dos movimentos sociais, reconfigurando novamente para as bases democráticas, em que a sociedade estava tendo um lugar de direito, podendo intervir e ter um controle sobre tudo ou quase tudo referente ao Estado. Todo esse processo se deu em meio ao grande avanço da globalização que vinha surgindo no setor financeiro, não queria a aceitação do Estado na crescente economia que vinha se alastrando pelo mundo. Segundo Santos e Moreira:

É pertinente ressaltar que, enquanto no Brasil se vivia a retomada da democracia, a ordenação e assunção do Estado Democrático de Direito, conferindo a ampliação dos direitos e garantindo-lhes possibilidades de efetivação do controle sobre as ações do Estado, em várias partes do mundo o que se via era o crescimento da globalização da economia que refutava a participação do Estado na economia e na garantia dos direitos sociais. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 58)

Assim a luta pela democratização da escola perdura há muito tempo na sociedade tendo força maior nas comunidades escolares. E este novo momento vivenciado pelos brasileiros, é muito pertinente no que se refere à liberdade e direito de expressão destes sujeitos. E a escola não está isenta, à parte, esta deve acompanhar os avanços e lutas da sociedade. Segundo Santos e Moreira:

A luta democrática da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que, no limite, coincide com a transformação social no sentido radical, com a revolução enquanto processo prolongado de transformação estrutural da sociedade. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 25)

Nesta perspectiva, a gestão democrática quebra com os paradigmas, onde o seu foco se encontra na busca de meios e estratégias para ser uma mediadora nas diversas situações encontrada na sociedade, tendo em vista contribuir para sua transformação, onde possa de alguma forma promover o processo de inclusão. Concordamos que é este modelo de gestão que as escolas devem adotar, e que mesmo tendo sido um grande avanço na educação brasileira, muitas instituições permanecem adotando outros modelos de gestão e travando o avanço desta. Segundo:

[...] a gestão democrática rompe paradigmas, concepções e posturas, na perspectiva de transformar as relações intersubjetivas, buscando identificar necessidades, e acrescentando elementos como a negociação de propósito, definição de objetos e estratégias de ação, mediação de conflitos, tendo em vista a transformação social, realizada através de metas de inclusão. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 25)

Neste contexto a escola é agente transformadora da sociedade, ela não apenas pode ser transformada, mas pode promover e contribuir diretamente na formação dos cidadãos, e estar diretamente ligada às transformações sociais e culturais presentes no meio social. Segundo Veiga a gestão democrática está diretamente ligada a questões administrativas, pedagógicas e financeiras da instituição escolar.

No entanto, a gestão democrática vai muito além das questões administrativas da escola, pois ela viabiliza a articulação e participação de seus agentes, tendo em vista atingir os objetivos referentes ao do Projeto Político Pedagógico, contemplando assim uma escola de qualidade que venha garantir o direito à educação escolar para todos, onde a participação seja efetivamente democrática. Segundo Santos e Moreira:

No entender de Veiga (1996), a gestão democrática abrange as dimensões pedagógico-administrativa e financeira da escola e fez referência a um compromisso com uma escola de qualidade e com a construção coletiva de um projeto político-pedagógico (PPP) ligado às

camadas populares. [...] gestão democrática pressupõe a articulação entre a teoria e a prática, com respeito à liberdade e autonomia dos sujeitos da ação, considerando as possibilidades de inserção social das camadas populares por meio da construção de um projeto PPP participativo. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 31)

Compreendemos que, a gestão democrática se dá por meio de espaços criados para a efetiva participação dos envolvidos na escola, pois é muito importante que esse espaço seja respeitado e mesmo que nas instituições escolares não tenha, ela precisa buscar incorporar isso em seu entorno, dando o direito aos sujeitos de participarem e ter compromisso na escolha da gestão escolar.

Pois pressupõe que uma vez que os sujeitos de uma instituição estão participando e se articulando entre eles, as soluções para enfrentar e até sanar os problemas existentes na escola serão mais fáceis. Quando todos estão disponíveis a trabalhar com ética e responsabilidade, todo contexto escolar caminha mais leve, esta prática facilita a vida de todos. Segundo Santos e Moreira:

Na nossa compreensão sobre gestão democrática, é imprescindível o fortalecimento de mecanismos e espaços de participação existentes nas escolas, e onde não existem precisam ser criadas, a exemplo da eleição direta para escolha dos gestores escolares. [...] consideramos a eleição direta para escolha dos gestores escolares tão importante quanto o fortalecimento dos Conselhos Deliberativos, porém, nesse modelo de gestão a escola torna-se necessário criar espaços que possibilitem a reflexão sobre o compromisso pessoal e profissional com a educação desenvolvida na escola, e com a sociedade na qual se vive. Na nossa concepção de gestão democrática, o compromisso é o elemento que não pode faltar. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 32)

Então percebemos que a gestão democrática dá à sociedade o direito a todos de propor suas ideias, de procurar melhorias, ter um salário digno onde lutam para que suas opiniões sejam respeitadas e tenham pontos positivos sobre seus direitos, pois ainda é preciso lutar pelos seus objetivos e ideias. É muito importante ter o direito de poder se expressar. E a gestão democrática oportuniza a sociedade a escolher os possíveis representantes para direcionar a escola. Segundo Santos e Moreira:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para a aquisição e manutenção dos

profissionais da educação (BASTOS, 1999, p. 7-8 apoud. SANTOS e MOREIRA, 2016. p, 34).

Nesta perspectiva, podemos dizer que para que haja a prática da gestão democrática no ensino e na escola, se faz necessária a participação de todos em uma ação conjunta, porque só assim podemos ver o desenvolvimento das escolas públicas chegar ao canal da cidadania, porque se não houver participação ativa de todos sempre vai faltar alguma coisa que irá dificultar o desempenho da escola.

Tanto a democratização da escola como da sociedade devem estar interligadas uma com a outra, pois ambas têm o papel fundamental de contribuir na formação da cidadania. Segundo Santos e Moreira:

Entende-se que só uma ação conjunta pode na prática corroborar para a gestão democrática do ensino e da escola pública [...] a democratização da escola e da sociedade são faces da mesma moeda; uma não caminha sem a outra e reforçam-se mutuamente, podendo ainda ajudar a escola a cumprir seu papel, no sentido de formar para a cidadania [...]. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 41).

A gestão democrática do sistema educacional está sendo situada hoje como um meio das pessoas exercerem sua cidadania, onde as próprias escolas vem garantindo sua autonomia e contribuindo para que todas as pessoas que compõem o corpo escolar participem das tomadas de decisões. E a escola deve sempre caminhar em conjunto com a sociedade, pois ambas têm um papel importante a desempenhar, que é a formação dos cidadãos.

Esse contexto sobre a gestão democrática mostra-nos que esse processo perpassa os limites das práticas educacionais, estendendo para as práticas sociais, adquirindo a autonomia, possibilitando criar novos espaços para a efetivação de participação e conscientização, no que tange a democratização e reavaliando estruturalmente o poder autoritário que está englobado nas relações sociais, que em meio a essas práticas se encontram as instituições educativas. Segundo Santos e Moreira:

A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva

participação e de aprendizado do 'jogo' democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas práticas educativas (DOURADO, 2008, p. 79 Apud. SANTOS e MOREIRA, 2016. p, 43).

Entendemos que gestão democrática no seu processo de luta pela democratização, está para além das práticas educacionais, pois no processo de sua autonomia, ela deve criar espaços de participação que contribua para a gestão democrática. E muitos são os mecanismos voltados para essa prática.

Ela acontece na sala de aula, na relação entre professor e aluno, nos conselhos de classe, a associação de pais e mestres, no grêmio estudantil e na própria elaboração do PPP com a participação de todos os membros da instituição e da comunidade local, é através desses meios que a democratização pode ser exercida.

E esses mecanismos são criados e formados por grupos de pessoas que buscam em conjunto, tanto atingir os objetivos educacionais, como também combater toda e qualquer prática autoritária encontrada ainda hoje nas relações sociais.

1.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEU COMPROMISSO COM A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

1.5.1 EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: “DIREITO OU FAVOR”?

Bem sabemos que a escola deve ser um espaço de transformação da sociedade, mas nem sempre foi pensada assim, uma vez que a escola pública foi construída visando atender aos interesses das classes dominantes, ignorando os direitos e as especificidades da demanda dos menos favorecidos pertencentes à comunidade escolar, e que na realidade estes são em sua maioria os que estão em maior número nas redes públicas de ensino, entre os quais encontramos os sujeitos da Educação de Jovens e Adultos. Segundo Santos e Moreira:

A escola pública aqui analisada é aquela que Valle (1997) situa historicamente como instituição construída a partir dos ideais

republicanos. A escola pública como ideal democrático nascida com a república, para atender aos interesses e comodidades de uma classe, pensada para atender a necessidade dessa classe e não com os benefícios diretamente por ela (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 38).

Assim o outro público destas instituições fica a margem do caminho. Entretanto, compreendemos que esta escola deve atender e garantir os direitos de todos os cidadãos membros deste espaço de formação pessoal e social.

Buscando oferecer um serviço de qualidade, para tanto, se faz necessária a efetivação das políticas públicas e dos programas escolares voltadas para estes fins. Uma vez que esta proporcione meios onde os sujeitos possam ter participação ativa nas tomadas de decisões e em sua efetivação, tendo em vista que estas devem contribuir no processo de escolarização e socialização dos sujeitos nela inserido.

Durante muitos anos, o Brasil tem sido marcado pelo poder autoritário, tanto em seu aspecto político, como em seu aspecto militar; e a sociedade indignada com essa situação começa a fazer em seu interior movimentos populares de onde faziam parte vários grupos organizados por estudantes, por trabalhadores rurais, pelos sindicalistas, entre outros; que buscavam algo em comum: a democratização do país.

Esses grupos conseguiram obter alguns progressos a respeito da democracia, porém não foi suficientemente forte. Por se tratar apenas de uma parte da população e por estes não ter em seu entorno uma estrutura firme e organizada, possibilitando a efetivação da democracia, que por sua vez o país continuava sendo centralizado pelo poder militar, que atende apenas aos interesses das classes dominantes que eram contra tudo o que estivesse indo em oposição aos seus interesses.

Mas mesmo mediante tudo isso, as organizações não desistiram de seus ideais, continuaram resistindo e lutando pela democratização pública do país. Segundo Santos e Moreira:

Apesar de o debate sobre democracia na época da ditadura ter sido publicamente abafado, continuou sendo gerado no interior das organizações populares, dos movimentos sindicais, dos movimentos sociais populares e das agremiações partidárias de esquerda que, a despeito de toda política militarista repressiva, resistiam e lutavam em defesa da coisa pública (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 56).

A Educação Popular, em uma perspectiva freiriana, em seu processo histórico, tanto no aspecto político, quanto em seu aspecto social, traz consigo uma

grande contribuição para conquista da democratização, pois ela participou diretamente das lutas das classes sociais dos menos favorecidos, resistindo a todo tipo de opressão advinda das classes dominantes.

Ela foi se fortalecendo a cada marco histórico ocorrido na sociedade, e hoje podemos entender a realidade na qual a Educação popular está contextualizada, não apenas fazendo, mas ajudando na transformação da sociedade como um todo. Segundo Santos e Moreira:

A matriz ideológica, política e social da Educação Popular guarda uma relação direta com as lutas da classe subalterna pela libertação da opressão, sendo identificada nos diversos momentos históricos marcados por movimentos de resistência. No entanto, a sua concepção só pode ser compreendida, contextualizada dentro de cada momento histórico, uma vez que esta apreende da realidade da qual ela faz parte e precisa ajudar a transformar as nuances que permitem responder às demandas daquele contexto, ao mesmo tempo em que vai sendo recriada e se fortalecendo. (PALUDO, 2001, apud. SANTOS e MOREIRA, 2016. p, 46).

Entendemos que com o sucesso das lutas e dos movimentos populares veio a criação da Constituição Federal, que fragilizou o autoritarismo encontrado na centralização do Estado brasileiro, onde veio trazendo na forma da lei, não só a gestão democrática do ensino, mas novas possibilidades no campo educacional.

Contudo a gestão democrática vem mudar a realidade da Educação no Brasil, que ao longo do tempo se arrastava aprisionada ao Estado e suas exigências. A escola e a sociedade brasileira não podem deixar de lado ou simplesmente fechar os olhos para este novo tempo que a Educação está vivenciando em nosso país. Porque em nossa compreensão seria um verdadeiro retrocesso. Segundo Santos e Moreira:

A Constituição Federal de 1988 é resultado do processo de lutas ocorrido na sociedade, rompendo com a tradição autoritária, que serviu de base para a educação e a escola pública brasileira até então. Considerada o marco legal da gestão democrática do ensino público, estabelece uma nova perspectiva para a educação, ao ser posta como um princípio constitucional ao lado de outros como: igualdade, liberdade, garantia de qualidade, gratuidade e pluralismo de ideias, nessa perspectiva, dá um passo significativo, frente à possibilidade de democratização do ensino. (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 71-72).

Uma vez a sociedade tendo alcançado o direito a democratização do

Estado, onde podendo decidir e intervir em algumas coisas, busca dessa vez mudanças na educação, onde por meio da constituição e da própria DLB, se direcionam para as novas formas de ensino, onde possa ser feito uma reavaliação das instituições escolares, no que se refere a sua forma de organização. Uma escola que seja pensada e administrada para além do ensino, que ela possa ser permeada onde engloba em suas práticas as questões sociais. Segundo Santos e Moreira:

[...] na década de 1990, começa a haver uma mudança no âmbito da gestão da educação nacional, influenciada pela constituição e pela LDB; alguns municípios começam a criar os Sistemas de Ensino, os quais definem entre outras coisas, as novas formas de administração escolar que passam a ser denominadas legalmente de gestão democrática escolar, inaugurando um novo capítulo na história da educação (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 59).

A sociedade tem que ter em vista tudo que acontece em torno de si, saber dos seus direitos e deveres, na sua participação e contribuição nas coisas que envolvam a escola, buscando ver todos os projetos que o governo oferece para educação, os recursos e verbas que são destinados para determinados fins nas instituições e ver como ocorrem essas distribuições; pois a sociedade precisa estar informada e ver se as escolas estão agindo corretamente.

Por isso é necessário que a sociedade busque está mais atenta com a qualidade da educação escolar, na qual a Educação de Jovens e Adultos se revela como direito e não como favor resultante das políticas públicas.

1.6 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA EJA

No nosso entender, é importante que toda a comunidade escolar seja capacitada em seus diversos setores, tanto politicamente como pedagogicamente e tecnicamente para que assim, possa gerenciar os recursos que são destinados para a escola, sem falar que, a escola tendo essa capacidade de assumir o controle destes, ela pode propiciar espaços que, pais e alunos possam ter participação ativa e que esta não seja apenas representada respectivamente pelos seus representantes.

È um desafio para escola pública assumir em conjunto com todos os membros a gestão democrática, pois ela tem não só o compromisso, mas a responsabilidade de garantir a participação de todos os sujeitos na construção tanto do currículo, como do PPP, onde estejam contemplada a contribuição de todos os membros que compõem a escola. Segundo Santos e Moreira:

[...] A comunidade escolar deve capacitar-se política, pedagógica e teoricamente para assumir cada vez mais a gestão dos recursos financeiros da escola, além de criar novos espaços onde pais e os alunos possam participar diretamente, e não apenas através dos seus representantes. [...] a gestão democrática da escola pública como um processo desafiador no sentido de assumir coletivamente o destino da escola, compartilhando responsabilidades, distribuindo o poder e garantindo a todos/as direitos de participação e oportunizando condições que possibilitem a compreensão dos seus deveres individuais na construção coletiva do currículo e do PPP da escola, no qual o todo seja a expressão da vontade de cada integrante da comunidade escolar. [...] (SANTOS E MOREIRA, 2016. p. 33).

A vida do ser humano é composta por fases, onde inicia-se desde a infância até chegar na fase da velhice. E a partir da transição de cada uma dessas etapas dentro do meio social em esse ser humano estará inserido, estas mudará seu modo de pensar, agir e está no mundo em que vive.

O meio social acaba sendo um fator determinante para que essas sejam antecipadas ou atrasadas. E nessa lógica nos deparamos nos dias atuais com uma sociedade totalmente modificada. Pessoas que iniciam os estudos na idade certa, mas na maioria das vezes não conseguem terminar porque já anteciparam a fase adulta, se casando cada vez mais cedo, sendo pais e mães muito jovem, não conseguem continuar os estudos por causa da responsabilidade que se exige ao constituir uma família.

De acordo com o sistema educacional, esse processo está sendo atropelado, pois sabemos que nesta fase, os adolescentes e os jovens não estão vivendo de acordo com a evolução de suas etapas e com isso abandonam os estudos deixando para trás sua formação acadêmica.

Para que os jovens e adultos não sejam prejudicados em seus estudos, foi implantada a modalidade de ensino que hoje chamamos de EJA. Contudo, muitos desses alunos são prejudicados, quando estes retornam os estudos, sentem-se excluídos nas salas de aula, uma vez que eles tentam se adaptar e encontrar seu espaço no contexto escolar. Assim, FURTADO, 2014. P. 171. [...] Tentar se adaptar é uma realidade visível dos jovens da EJA, que demonstram um lugar que não lhes é próprio [...].

A EJA veio justamente para ajudar essas pessoas que não concluíram seus estudos, para que assim tenham a oportunidade de dar continuidade, para no mínimo conseguir uma profissão mais digna. Uma vez que a concorrência no mercado de trabalho se encontra acirrada e quem não tiver pelo menos o Ensino Médio está sendo excluído.

Muitos buscam o ensino da EJA para poder concluir mais rápido os estudos. Uns procuram por motivo de trabalho, outros porque não tiveram a oportunidade de frequentar o ensino na idade certa, pois tiveram suas vidas voltadas para o trabalho muito cedo, tendo que deixar o sonho de estudar para trás e também outros por ter encontrado dificuldades na aprendizagem, tendo várias repetências em seu histórico escolar. E hoje existe essa oportunidade para aqueles que querem terminar os estudos.

Quando se fala do ensino da EJA, muitos têm aquela preocupação de fazer, porque muitos tem o pensamento de que serão diminuídos enquanto aluno. Só que hoje a EJA não atinge apenas os alunos de faixa etária mais avançada, mas também encontra-se um elevado número de alunos cada vez mais jovens na Educação de Jovens e Adultos.

Por isso foi de extrema importância à criação dessa modalidade nas escolas, dando direito ao alunado de inserir-se novamente em seu percurso escolar. Porque quando se fala de educação, todos precisam ter seu direito garantido.

Essa modalidade funciona preferencialmente no horário da noite, para que possa atender a todos, pelo fato de que muitos trabalham. Adaptando-se aos horários de trabalho e estudo, que exigirá do aluno muita força de vontade, se esforçar

dedicando-se para ter um bom aproveitamento de aprendizagem nas salas de aulas.

Aqui entra a participação e contribuição do gestor escolar, que deve ser um facilitador no sentido de buscar meios que venham contribuir para a permanência do aluno na sala de aula. Como já discutimos, quando o aluno é bem acolhido sua autoestima é elevada, isto contribui com a permanência desse aluno na sala de aula, e seu desempenho só tem a melhorar.

Sabemos que não é fácil manter o alunado da EJA, frequentemente na sala de aula, uma vez que este público traz consigo outras atribuições que em muitos casos são mais pertinentes do que o sonho, a necessidade de continuar os estudos.

Também por isso, a participação desta figura chamada gestor escolar é tão importante dentro das instituições de ensino e na vida dos educandos da EJA. Um gestor formado, que acolhe, respeita as especificidades deste público, e busca meios que contribuam com a formação escolar e social destes alunos. Segundo,

A Lei 11.494/2007, a EJA foi inserida nos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), com investimento específico para a modalidade, e que antes havia sido perdido com a extinção da Fundação Educar e a não contemplação no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). (FURTADO, 2014. p, 162-163).

Acreditamos que os alunos da EJA, devem ser respeitados em suas particularidades uma vez que estes adquiriram o direito à educação e os recursos destinados a esta modalidade de ensino também foi conquistada como o exposto acima. Assim o gestor deve ter conhecimentos dos direitos deste público, e lutar para que estes sejam contemplados e desfrutem de tais direitos.

Neste contexto, para que haja uma transformação na qualidade da Educação pública e consequentemente na Educação de Jovens e Adultos, é necessário que haja um trabalho abrangente, onde todos desempenhem seu papel como integrante no processo educacional.

A gestão democrática, por sua vez, é um caminho de transformação na qual deve buscar sempre através de sua prática uma educação de qualidade nas escolas públicas. Segundo Santos e Moreira:

[...] Não há canal institucional que venha a ser criado no sistema público de ensino que, por si só, transforme a qualidade da educação pública, se não tiver pressuposta a possibilidade de redefinição e se não existir uma vontade coletiva que queira transformar a existência pedagógica concreta. A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração (SPÓSITO, 1999, p. 54-55 apoud. SANTOS e MOREIRA, 2016. p, 35).

Como já vimos, a participação da comunidade escolar é um conjunto que forma a gestão da escola e sabemos que todos têm um papel fundamental a desempenhar na mesma, mas também é necessário que haja a ligação da escola com a sociedade, que haja uma articulação de ambas as partes para que se concretize o desenvolvimento do processo educativo.

Sabendo que o funcionamento da escola deve ser abrangente e não deixar de fora o lado político, por este motivo quanto maior for o número de pessoas envolvidas nesse meio, melhor será o seu desenvolvimento. A escola precisa estar buscando articular-se com a comunidade. Entendemos que o sucesso educacional depende da articulação entre os envolvidos, onde esta relação deve ser a melhor possível, todos devem se empenhar para que isto aconteça, para que todos colham os frutos que esta prática produzirá. Segundo Santos e Moreira:

[...] Não podemos deixar de enfocar a influência do meio na formação do líder, e do compromisso político de cada um com a sociedade da qual faz parte. [...] numa gestão deliberadamente democrática, é papel de quem tem mais clareza do significado desse modo de gestão procurar envolver o maior número de pessoas na reflexão sobre essa temática, incluindo o próprio gestor, caso esse não seja um líder participativo. [...] O sucesso da democratização da escola pública não depende tão somente desses aspectos, embora os mesmos sejam importantes; dependem também do grau de envolvimento dos educandos nas ações empreendidas pela escola, e têm a ver com os compromissos assumidos pela comunidade escolar no sentido de articular-se com a comunidade local [...] (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 39).

Nesta dimensão, a gestão democrática tem um papel importante a desempenhar no plano político-pedagógico participativo; pois esta, por meio de visões críticas, por parte de todos aqueles que compõem o ambiente escolar, tem a possibilidade de transformar democraticamente o que está na teoria em ações práticas. A gestão democrática tem que estar articulada com a política e também com a educação,

pois ela se encontra situada entre esses dois polos.

A gestão democrática tem esta nomenclatura para dizer que a mesma acontece com a participação de todos que compõem a escola, sendo assim nenhum órgão ou pessoa física pode ser deixado de lado. A democracia acontece com a participação de todos, seja nas tomadas de decisões como também em sua execução. Segundo Santos e Moreira:

A gestão democrática, tanto na forma da lei, quanto no entendimento conceitual, significa, portanto a possibilidade de um fazer político-pedagógico-participativo capaz de transformar de forma crítica e construtiva os princípios teóricos em ações democráticas realizáveis no âmbito da escola e da sua relação com a sociedade. [...] Os desafios da gestão democrática situam-se no campo da política e da educação, necessitando de uma articulação entre essas duas dimensões. [...] (SANTOS E MOREIRA, 2016. p, 40).

Contudo, para se formar uma boa equipe de trabalho, este trabalho vai além da formação de um grupo de pessoas, uma vez que o grupo deve estar consciente de suas responsabilidades e o assumam com compromisso e ética; buscando desempenhar um trabalho coletivo que contribua com o melhor para o grupo, e que estes realizem, exerçam o que foi decidido da melhor maneira possível. Segundo Libâneo:

Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido. (LIBÂNIO, 2004, p. 103) “

Entretanto, a organização escolar democrática também exige da gestão sua participação efetiva, e que esta gestão venha contribuir no fortalecimento dos trabalhos, e que seus objetivos sejam planejados, executados e alcançados.

A gestão democrática vai muito além da oferta de um ensino de qualidade, ela deve se preocupar também com as atitudes preconceituosas nas relações das pessoas, porque quando colocamos a questão da gestão democrática, se tem em mente apenas a eleição, a escolha para dirigentes e espaços de participação. Ela tem que

ir além desses mecanismos aos quais já os conhecemos, pois tem um papel fundamental de formar uma sociedade sem preconceitos e cidadãos respeitados.

A gestão escolar, junto à equipe pedagógica e seus demais funcionários, tem que buscar meios de combater todo e qualquer preconceito ainda presente, tanto no âmbito escolar, quanto na própria sociedade, onde esta foi construindo na mente das pessoas a terem esse tipo de atitude discriminatória.

II - CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Voltando o olhar para nossa pesquisa, percebemos que é preciso ir mais além das pesquisas e estudos adquiridos com as contribuições que os autores mencionados anteriormente nos proporcionaram em seus escritos. Para tanto decidimos fazer uma coleta de dados que nos ajudará a compreender como se dá o trabalho da Gestão Escolar no dia-a-dia, dentro de uma perspectiva democrática e participativa considerando a EJA.

Após realizar algumas pesquisas decidimos fazer a coleta de dados em uma instituição de ensino, situada na Avenida Monsenhor Walfredo Leal, no Bairro de Tambiá, na cidade de João Pessoa/PB.

Ao chegar na instituição fomos bem recebidas e calorosamente acolhidas pela gestão da mesma, ela nos tranquilizou ao afirmar que ia nos fornecer todas informações necessárias e possíveis para o melhor desempenho do nosso trabalho, assim combinamos os dias das coletas de dados e como seria nossas visitas à escola, estando de comum acordo, a diretora disse: *"sejam bem vindas a nossa escola, estamos aqui para o que precisarem"*.

Inicialmente fizemos visitas pela manhã, e ao indagar a diretora sobre a EJA e o horário em que esta é oferecida na escola, recebemos a informação de que a EJA funciona a tarde, e que a responsável por este turno é a adjunta. Partindo desta informação, decidimos visitar a escola no turno em que a EJA funciona, e conversamos com a adjunta que também foi muito receptiva ao nos receber.

Após este primeiro momento iniciamos as visitas para coletar dados da escola, tais como: número de alunos, número de professores, número de funcionários, idade, formação, dependências da escola etc. Número de alunos por turmas (idade). Ao concluir este momento da pesquisa, percebemos que era tempo de nos aprofundar mais e buscar respostas para nossas indagações, respostas estas que irão ou não responder nossos objetivos.

Neste capítulo iremos trazer informações referentes à estrutura física e organizacional da escola, onde realizamos a pesquisa para coletar informações pertinentes ao que se refere a instituição de ensino. Aqui também iremos trazer os resultados das observações e das pesquisas realizadas na escola.

Esta pesquisa foi realizada na **E. E. E. F. M. PROFº LUIZ GONZAGA DE ALBUQUERQUE BURITY**, situada na Avenida Monsenhor Walfredo Leal, no Bairro de Tambiá, na cidade de João Pessoa/PB. A mesma foi fundada pelo Decreto 7.100 datada de 22 de Outubro de 1976 no Governo do Professor Ivan Bichara Sobreira, cujo Secretário da Educação era o Sr. Tarcísio de Miranda Burity.

O nome da instituição, Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity foi uma homenagem ao Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity, este professor foi destaque como educador no estado da Paraíba.

A escola foi originada a partir da transferência do Colégio Estadual do Roger. A escola funcionava nos três turnos, com o ensino de 1º grau, (atualmente fundamental), com as séries de 5ª ao 8ª e a formação de Técnico Agrícolas, Industriais, Comerciais e Educação para o Lar.

A escola está situada em uma área do centro urbano da cidade, dotada de uma excelente infraestrutura. O entorno da unidade de ensino é formada por casas comerciais, empresas públicas e privadas, várias escolas, tanto públicas quanto privadas, área de lazer, faculdades, hospitais e residências. Por Tambiá ser um bairro central, o alunado é oriundo dos diversos bairros da cidade, bem como da grande João Pessoa.



Figura 1: Frente da escola - acervo pessoal

Atualmente na escola funciona apenas com o Ensino Médio com turmas de 1º ao 3º ano. Sendo 18 turmas: 13 do Ensino Regular e 2 turmas da EJA, que contemplam os ciclos VI e VII. A escola funciona em dois turnos: manhã e tarde.

A escola trás em sua estrutura física: 16 salas de aula (todas com ventilador, quadro branco e janelas amplas que facilita a entrada de ar e claridade), 1 diretoria climatizada, biblioteca, sala de orientação ao educando (SOE), sala de robótica e laboratório de matemática, sala multifuncional, sala de vídeo, laboratório de informática, sala de professores climatizada, sala dos diretores adjuntos, sala da coordenação pedagógica, sala de apoio para atendimento dos projetos pedagógicos, cozinha com refeitório e dispensa, dois vestuários, 23 banheiros, quadra poliesportiva sem cobertura, 1 área coberta para eventos e educação física. Para as pessoas com necessidades especiais, a escola possui rampas de acessibilidade em suas dependências e banheiros adaptados.

Durante o ano letivo de 2017, a escola teve 388 alunos, sendo 90% da faixa etária dos anos de 2001 e 2002. Nas turmas da EJA, do 1º e 2º tem 32 alunos com idade entre 19 e 47 anos enquanto as turmas do 3º ano a faixa etária dos alunos é entre 22 e 47. Contudo a faixa etária de idade dos alunos da escola está entre 15 e 47 anos.

Ao que se refere a relação da escola com a comunidade, a instituição tem parceria com a Faculdade UNPB/FBP, que vem oferecendo vários serviços a comunidade escolar por meio de palestras e oferta de serviços de saúde, bem como avaliação dos alunos para o ingresso na Faculdade.

A escola é composta por alunos com faixa etária acima dos onze anos de idade, procedentes de familiares de baixa renda e escolaridade insuficiente em sua maioria. Contudo, são usuários de aparelhos eletroeletrônicos e com acesso a internet.

A maior dificuldade enfrentada pela escola é a falta de compromisso escolar e a relação escola-família, visto que a população atendida por esta instituição escolar em grande maioria não reside próximo à escola.

A metodologia usada tanto nas aulas, quanto nas provas devem estar relacionadas mais com os fundamentos do pensamento e das habilidades do que propriamente com a memorização simples e mecânica, analisando o que todo corpo discente pode aprender, sendo fundamental que nossos educadores descubram os caminhos permissíveis à sua aprendizagem, evitando assim que o desenvolvimento tenha um processo autônomo e antes de tudo determinado.

Em seus recursos financeiros, a escola conta com: PDE, PDDE, ACESSIBILIDADE, MAIS EDUCAÇÃO/EDUCAÇÃO INTEGRAL.

Para melhor atender os alunos, a escola tem em seu corpo docente 49 professores, sendo 42 efetivos, 5 prestadores de serviço e 2 contratados de emergência. Dos efetivos, 8 se encontram em readaptação de função.

2.1 CARACTERIZANDO OS SUJEITOS DA PESQUISA ESCOLAR

Participaram da entrevista 7 pessoas; sendo 2 gestores e 5 alunos, que se dispuseram a contribuir, para reconhecer os sujeitos da pesquisa, eles serão identificados com nomes fictícios, a fim de preservar suas identidades. Assim a gestora será identificada pelo nome de Marta, a adjunta por Margareth, os alunos serão conhecidos respectivamente por: Anderson, Jonas, Rafael, Vagner, Vânia.

De acordo com o relato dos entrevistados, foram informados alguns itens que os caracterizam, os quais iremos trazer tais informações de acordo com os entrevistados.

MARTA tem 70 anos, é solteira. Licenciada em Geografia, tem Pós graduação em Técnicas Pedagógicas cursado na UEPB, também tem curso em Gestão Educacional. Tem 48 anos de profissão, atualmente atua como gestora há 2 anos, mas anteriormente teve outras experiências, atuando como supervisora no interior de Areia.

MARGARETH tem 67 anos. Tem licenciatura plena em Biologia - Ciência com habilitação em Biologia, a profissional não relatou ter curso na área de Gestão Educacional. A entrevistada trabalha há dois anos e dois meses exercendo a função de adjunta desta instituição, mas já trabalhou como gestora em outras escolas em São José do Ipiranga e em Monte Horebi, durante seis anos.

JONAS tem 22 anos, está na instituição de 4 á 5 meses.

ANDERSON tem 19 anos, está na instituição de 6 á 7 meses.

RAFAEL tem 20 anos, está na instituição há 3 anos.

VAGNER tem 19 anos, está na instituição há 3 anos.

VÂNIA tem 48 anos, está na instituição há um mês.

2.2 METODOLOGIA

Neste trabalho iremos usar os métodos que indicam os meios técnicos da investigação que segundo Gil (2006, p.33) visam fornecer a orientação necessária a realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

Nosso campo de estudo e investigação está voltado para o campo da Gestão contemplando a modalidade da EJA. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo em que, segundo Minayo, a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantitativo. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados dos motivos, das aspirações das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2008, p. 21)

Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O objetivo da pesquisa foi investigar a contribuição da Gestão Escolar em uma perspectiva de Gestão Democrática e participativa na EJA.

O estudo foi realizado apenas em uma escola da rede pública, localizada no centro da cidade de João Pessoa/PB, realizando observações e entrevistas com Gestores e alunos da Educação de Jovens e Adultos do ciclo VI e VII do ensino médio.

Referindo-se ao tipo de observação utilizada nesta pesquisa foi á observação simples que, de acordo com Gil (2008, p. 101) “[...] observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. [...]”.

Para melhor compreensão estamos trazendo o tipo de entrevista abordado nesta pesquisa, que foi a entrevista estruturada, que segundo Gil:

A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais. (Gil 2008, p. 113)

Foram aplicados entrevistas com questionários individual para gestor e aluno, na qual estas foram gravadas e transcritas. Estas estão caracterizando o perfil do público pesquisado, com questões relacionadas a cada objetivo, de como se dá a gestão na EJA.

Ela contém os desafios e dificuldades que gestores (as) e alunos enfrentam nesta modalidade, como também vem as contribuições e avanços da gestão para a melhoria da Educação de Jovens e Adultos, considerando uma gestão democrática e participativa. Os questionários utilizados nas entrevistas seguem em apêndice.

Participaram da entrevista para coleta de dados 7 pessoas, sendo 2 gestores e 5 alunos, que se dispuseram a participar. Na amostra referente aos cinco alunos encontra-se um intervalo de idade entre 19 – 48 anos que em sua maior parte apresentam um público bastante jovem, o que torna-se bastante visível que o perfil destes vem crescendo cada vez mais nesta modalidade. Logo adiante iremos apresentar a caracterização da instituição e os resultados da análise que estarão separados pelos seguintes tópicos:

- 1 Caracterizando o campo da pesquisa;
- 2 Conhecendo a gestão escolar na EJA;
- 3 Os desafios que a gestão enfrenta na EJA;
- 4 Contribuições e avanços da gestão escolar para com a EJA.

Na análise dos dados vamos trazer trechos das falas dos sujeitos entrevistados, e para ter uma melhor análise vamos utilizar como fonte o referencial teórico de Libâneo e Santos. Assim serão analisadas as respostas dos entrevistados contemplando os três últimos itens acima mencionados.

[...] a análise e interpretação dentro de uma perspectiva de pesquisa qualitativa não tem como finalidade contar opiniões de pessoas. Seu foco é, principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que se pretende investigar. Devemos considerar que sempre haverá diversidade de opiniões e crenças dentro de um mesmo segmento social e a análise qualitativa deve dar conta dessa diferenciação interna nos grupos (GASKELL, 2002; GOMES et al., 2005).

III - A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E. E. F. M. PROFESSOR LUIZ GONZAGA DE ALBUQUERQUE BURITY

Buscamos respostas que ajudem a conhecer o trabalho e desempenho da direção escolar, para tanto, iniciamos a entrevista com a Gestão, fazendo algumas indagações que irão nos ajudar a entender como funciona a gestão nesta instituição de ensino. Uma vez que nosso trabalho está embasado na perspectiva da gestão democrática e participativa, iniciamos a entrevista indagando a gestão sobre seu entendimento referente ao modelo de gestão anteriormente mencionada, e como se dar seu desenvolvimento na EJA.

De acordo com as respostas da gestão, ficou claro que a diretora e a adjunta têm conhecimento e clareza sobre o conceito de Gestão Participativa e Democrática, e como deve ser desenvolvido este modelo de gestão no âmbito escolar. A adjunta ainda relatou que em sua função, tenta exercer e desenvolver este método democrático, sempre que possível busca meios para exercê-la. Segundo a adjunta Margareth:

[...] é uma gestão onde as pessoas participam, onde há participação tanto dos professores como dos demais funcionários, de alunos também, é tanto que eu gosto de consultar tanto os professores, como os alunos [...].

Percebemos na fala das entrevistadas que tendo o entendimento referente ao modelo de gestão democrática e participativa, e tentam colocá-la em prática, elas seguem e exercem sua função indo ao encontro com os teóricos, que fazem a discussão referente a gestão democrática e participativa, onde segundo Libâneo (2004. p.102):

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. [...] Por tanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A gestão escolar é composta por duas profissionais, Marta que é a gestora, ela gerencia o turno da manhã, enquanto Margareth a adjunta da escola, foi destinada a acompanhar o turno da tarde. Assim cada turno é acompanhado por uma delas. Vale ressaltar que a gestão foi escolhida mediante processo eleitoral envolvendo toda a comunidade escolar, o que legitima a ação junto a comunidade escolar.

Segundo as informações referentes à formação profissional, ficou claro que as gestoras se enquadram neste perfil, uma vez que ambas são formadas na área de Educação. Tendo em vista que o sujeito que atua na gestão escolar deve ser um profissional formado, que tenha conhecimentos na área da educação.

Todavia, uma vez que a gestora entrega o turno em que a Educação de jovens e Adultos funciona a adjunta, e não se preocupa em acompanhá-la mais de perto, abre-se aí uma lacuna que possivelmente venha atrapalhar o desenvolvimento dos alunos da EJA.

Assim de acordo com as observações e entrevistas com os sujeitos envolvidos, nos remete a refletir sobre a qualidade do ensino ou ainda sobre a inclusão excludente que os educandos da EJA sofrem, em consequência da ausência da gestora no turno em que estes estão na escola, e aqui não estamos colocando em discussão a competência da adjunta responsável por acompanhar o turno da tarde. Porém, como ela mesma diz, que não tem poder de decisão, faz o que pode. Mesmo elas tendo uma postura participativa, há dificuldades no conduzir a unidade de ensino.

A partir dessa fala nos vem à mente algumas indagações:

Se acontecer algo com os alunos que seja necessário uma decisão específica, quem irá resolver?

Quanto aos desafios que alguns alunos da EJA enfrentam, quem irá mobilizar os profissionais para minimizar tais dificuldades?

Entendemos que não é fácil organizar uma instituição de ensino, contudo é possível melhorar o ensino, a aprendizagem e a permanência destes alunos, quando o gestor mobiliza a comunidade escolar, trazendo os profissionais da escola para juntos enfrentar desafios, traçar metas, promover eventos e dinamizar as aulas, é provável mudar a atual realidade da escola.

Acreditamos que, à medida que a equipe pedagógica junto a gestão escolar tenta escutar os alunos, sentar e discutir com eles, para conhecer seus anseios e dificuldades enfrentadas em seu cotidiano escolar, seria uma das práticas que iriam contribuir para motivar os alunos, uma vez que este irá perceber a atenção da gestão

para com eles, todavia a gestão precisa ser cuidadosa e apresentar aos alunos possíveis métodos de contribuir e ajudá-los, sem fazer promessas impossíveis de serem cumprida. Furtado (2014.P. 8)

[...] ouvir os jovens, sentir e presenciar suas ações, provavelmente nos mostrará como ocorre a prática educativa na escola e como os alunos jovens se relacionam nesse processo de ensino-aprendizagem, em que os benefícios por um futuro melhor tornam-se a única razão de ainda permanecerem ali. [...]

Contudo, acreditamos que a profissional responsável pelo cargo, deve fazer a formação continuada, tentando adquirir novos conhecimentos voltadas à educação e aqui em particular a Educação de Jovens e Adultos, e suas especificidades, a fim de trazer novas propostas para equipe pedagógica da instituição, podendo juntar-se aos docentes, e de comum acordo com a equipe fazer as mudanças ou ampliações necessárias ao PPP da escola, trazendo propostas que contemple a modalidade de ensino em discussão.

Ao indagar a gestão sobre os desafios enfrentados, elas relatam que o maior desafio é manter a disciplina com os alunos, que suas dificuldades estão diretamente ligadas aos alunos do ensino regular, elas falam que é muito difícil lidar com esses educandos, que hoje não querem nada com a vida, que não respeitam ninguém, não tem noção de limites.

Seguindo esta mesma lógica, a adjunta relata que os alunos da EJA, tem um comportamento totalmente diferenciado, pois eles sabem o que querem, são alunos mais maduros, têm objetivos e sabem que perderam muito tempo, eles vem porque de fato querem aprender. A adjunta fala que em alguns momentos o público da EJA se disponibiliza em ajudar a direção da escola naquilo que podem. Segundo ela sempre que precisa a mesma pede ajuda a este público, que tenta conscientizar os educandos do ensino regular ao que se refere a suas responsabilidades. Segundo a adjunta Margareth:

[...] Minha querida, para mim a EJA é o melhor de lutar do que os alunos normais, regular, do ensino regular. São pessoas que vem porque querem aprender, já são mais amadurecidos, então eles querem, vem porque querem, não é como os outros. Os outros vem para passear, vem por causa do Bolsa Família, vem porque a mãe obriga, não tem assim muita vontade. a EJA não, eu acho que até eles mesmos se sentem assim, ajuda a gente.

Percebemos que para elas é muito complicado ter que exercer dois papéis ao mesmo tempo, o de gestão e o de chefe de disciplina, porque na escola não tem uma pessoa que exerça esta função. Uma vez que os “alunos” que frequentam as escolas de hoje, não demonstram, em sua maioria, respeito, interesse e responsabilidade para com os profissionais da escola, em muitos casos os alunos vão à escola, mas não porque querem estudar, dentre tantos outros fatores.

É uma situação pela qual muitas vezes o gestor não sabe o que fazer. Por outro lado, o público da Educação de Jovens e Adultos não dá trabalho, pois são pessoas mais responsáveis, que sabem o que querem. De acordo com a gestora Marta:

A questão da disciplina, falta muito chefe de disciplina, o diretor faz estes dois papeis, faz o papel de gestor e o de chefe de disciplina, foi a única dificuldade que eu achei na gestão, foi a questão da disciplina, e hoje os jovens não querem obedecer, eles não têm nenhum limite. O pessoal da EJA, já é o pessoal que já vem com um certo compromisso acima de 18 anos.

Assim compreendemos que de acordo com os desafios encontrados na instituição, a gestão da escola busca meios para solucioná-los e conta com a ajuda da comunidade escolar, inclusive dos alunos da EJA. Portanto, na medida que a gestão toma essa postura de envolver toda comunidade escolar, na busca de solucionar as dificuldades, ela vai ao encontro do que Libâneo (2004. p, 143) nos traz: “[...] A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mas a gestão da participação [...]”.

Portanto, tendo como base nossos estudos, e de acordo com os relatos da gestão, é possível perceber sua disponibilidade em ajudar os alunos nesta etapa da vida, buscando enfrentar e resolver os obstáculos que vão surgindo durante este processo ensino-aprendizagem. Contudo, à medida que os alunos aprendem a participar, eles deixam de ser alunos passivos na situação e tomam a postura de educandos ativos, que exercem o protagonismo dentro do espaço que estão inseridos. É importante perceber a coerência na linha de entendimento das entrevistadas.

Diante da fala das gestoras entendemos que o maior desafio para gestão é, a questão da indisciplina dos alunos. Mais essa falta de disciplina parte apenas das turmas do ensino regular, na EJA não há esse tipo de problemas. De acordo com o

dicionário informal, indisciplina refere-se a: “falta de respeito às regras, negação às normas, mal comportamento que compromete a convivência social.”

Compreendemos que a indisciplina é um dos maiores problemas que as escolas enfrentam nos dias atuais. Geralmente a indisciplina está ligada à baderna, a conversas paralelas e também a violência. Vemos que as escolas sempre colocam a culpa nos pais por mau comportamento de seu filho, como também os pais colocam a culpa na escola. E nesse emaranhado, ambas transfere a culpa para a sociedade.

Se a escola em foco sofre com a indisciplina dos educando, é preciso que a gestão e os demais profissionais estabeleçam regras logo no início do ano letivo e a partir do momento em que estas forem estabelecidas, todos devem cumpri-las com total responsabilidade, claro que sempre dentro dos processos democráticos. Em todas e quaisquer situações o profissional sempre tem que agir com calma, partir para o diálogo e acima de tudo, manter o respeito entre as partes envolvidas.

Temos o entendimento de que a escola é um lugar que se organiza para obter resultados a partir dos objetivos e metas estabelecidos pelos que nela trabalham. Mas cabe salientar que esses resultados só são alcançados quando cada um cumpre suas responsabilidades. Acreditamos que nesta organização todos têm o direito de opinar, colocar seu ponto de vista, tomar decisões, compartilhar suas preocupações entre outros. E a gestão se torna o mediador chave dessa organização, ela é a maior articuladora desse coletivo.

Muitas vezes os dirigentes, a fim de minimizar situações de conflito, utilizam-se dos mesmos meios, chamando o aluno a refletir que os estudos é muito importante, enfatizar que o conhecimento não é para os professores e sim para eles. Este tipo de procedimentos que gestores fazem tem se tornado algo bastante comum para os alunos.

Os alunos já estão esgotados de saber que os estudos são importantes e que dele dependerá seu futuro. O que a direção precisa fazer juntamente com os professores e orientadores é trazer também novos métodos, no qual sejam desenvolvidas atividades que os motivem, que possam despertar seus interesses pelos estudos.

Depois realizamos a entrevista com os alunos, que também se mostraram bem receptivos, quando convidados a contribuir com este trabalho. Seguindo com as entrevistas, indagamos aos entrevistados sobre os desafios e dificuldades que eles encontram no contexto escolar, sendo que cada entrevistado respondeu de acordo com

sua participação na instituição de ensino. Logo a seguir estaremos trazendo os desafios que gestão e alunos da EJA enfrentam no cotidiano escolar.

Já os desafios dos alunos da EJA estão nos ritmos das aulas e o ensino que deixa a desejar. Temos a compreensão de que a EJA é uma educação voltada para jovens e adultos que saíram da faixa etária. Que a maioria desses alunos abandonaram os estudos por algum motivo. Quando estes resolvem retomar aos estudos costumam encontrar dificuldades em assimilar os conteúdos. É algo que a maioria dos entrevistados tem colocado em suas falas.

Acreditamos que estudantes com o perfil de Vânia precisam da atenção tanto dos professores quanto da gestão e de toda equipe pedagógica. É preciso traçar metas, repensar os objetivos da instituição para que o PPP venha contemplar estes alunos e suas especificidades.

Aqui então, temos uma gestão que não faz distinção entre a EJA e o ensino regular, e assim refletimos até onde esta homogeneidade do ponto de vista da gestão é boa para o desenvolvimento escolar dos alunos da EJA, uma vez que eles apontam o ritmo das aulas como dificuldades. Acreditamos ser preciso repensar a metodologia que é aplicada a estes alunos e buscar meios de solucionar essa questão.

Uma coisa que nos chamou a atenção foi quando olhamos o PPP da escola e não encontramos nenhuma proposta voltada diretamente para os alunos da EJA. Vimos que a escola não teve essa preocupação.

Isso nos leva a entender, que tal decisão deve ter sido tomada, porque as turmas da EJA em sua maioria são compostas por estudantes que tenham frequentado o ensino regular, só estão na EJA por questões de idade, o que para os gestores e demais responsáveis consideram desnecessário implantar propostas. Aí perguntamos e o que a escola pretende fazer para suprir as necessidades dos alunos?

Para continuar nossa discussão queremos lhe perguntar se você lembra a aluna Vânia, a mesma interrompeu seus estudos há vinte anos atrás, e ao retornar à sala de aula está encontrando muita dificuldades de acompanhar e assimilar os conteúdos abordados nas aulas, uma vez que os conteúdos que ela está vendo hoje na escola são os mesmos dados no ensino regular, logo subentende que essa aluna encontraria dificuldades para acompanhar os demais colegas.

E isso ficou bem claro na sua entrevista. Já se fazia um mês que a mesma estava na escola e nada tinha sido feito para ajudar esta aluna a minimizar tais dificuldades. E referente a este ponto Libâneo:

[...] O projeto, portanto, orienta a prática de produzir uma realidade: conhece-se a realidade presente, reflete-se sobre ela e traçam-se as coordenadas para a construção de uma nova realidade, proporcionando-se as formas mais adequadas de atender necessidades sociais e individuais dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p.151)

O PPP da escola traz em sua organização todo o trabalho pedagógico, e em sua elaboração envolve a participação de todos os profissionais do corpo escolar, inclusive os professores, que têm o maior contato com os alunos e conhecem suas reais necessidades. A escola investigada percebe que as turmas da EJA estão enfrentando esses desafios, então é preciso que os organizadores do PPP volte-se para essa realidade e juntos possam pensar, reelaborar e adequar o projeto para que assim contemplem a Educação de Jovens e Adultos, no intuito de atender às suas especificidades.

Ao concluir o momento de entrevistas referentes às dificuldades que alunos e gestores enfrentam no âmbito escolar, indagamos aos entrevistados perguntamos quais são as contribuições da gestão para ajudar os estudantes da EJA a vencer tais desafios e quais são os avanços. Portanto podemos dizer que, a contribuição que a gestão escolar em foco dá para a Educação de Jovens e Adultos acontece durante o cotidiano e no processo escolar. Segundo Margareth

[...] O incentivo, a gente dar muito incentivo a eles. aproveitem, vocês perderam tempo, mais nunca é tarde para começar e agora vocês estão tendo a oportunidade. É tanto que não tinha a EJA diurno e agora está tendo, já é mais um avanço, já uma melhoria para vocês. Porque as pessoas hoje tem medo de vim de noite para a escola por causa da violência e de dia eles se sentem melhor, mais tranquilos. A gente incentiva eles nesse sentido, deles aproveitar o tempo que eles perderam e eles querem, e muitos tem até ansiedade demais. eu quero fazer isso, eu quero fazer aquilo.

De acordo com nossos estudos, podemos dizer que a postura e decisões da gestão escolar vão ao encontro com as reflexões dos autores. Segundo Santos e Moreira:

A gestão democrática, tanto na forma da lei, quanto no entendimento conceitual, significa, portanto, a possibilidade de um fazer político-pedagógico-participativo capaz de transformar de forma crítica e construtiva os princípios teóricos em ações democráticas realizáveis no âmbito da escola e da sua relação com a sociedade. (SANTOS E MOREIRA, 2016, p. 40)

Assim percebemos que para atuar de acordo com o modelo de Gestão Democrática e participativa, a direção da escola em comum acordo com a equipe pedagógica tiveram iniciativa ao tomar algumas decisões, que visam contribuir para a permanência dos estudantes da EJA dentro da sala de aula. Podemos dizer que no primeiro momento aconteceu a mudança de turno, colocando a EJA durante o dia pensando na segurança dos alunos.

Segundo a gestão, esta decisão foi tomada para diminuir o índice de evasão e também para incentivar os educandos e dar continuidade a sua formação. E por se tratar de uma modalidade de ensino voltada para aqueles alunos que saíram da faixa etária, elas veem a EJA como uma oportunidade para os alunos retomarem os estudos e que estes também servem de exemplo para os outros alunos.

Tendo em vista que este público que hoje se encontram na EJA, muitos deles estão nesta modalidade de ensino, porque quando estavam na idade regular não queriam estudar e muitas vezes se comportam igualmente aos que hoje estão no ensino regular, tais atitudes contribuem para que estes alunos saiam do ensino regular e migrem para EJA. Até porque nos tempos atuais as turmas da EJA se encontra em uma nova realidade, um público de alunos cada vez mais jovens.

Ao que se refere aos espaços de participação na escola, a gestora Marta relata que, o grêmio estudantil estar em processo de fundação, e para a efetivação deste espaço a escola conta com a colaboração dos alunos do Liceu Paraibano, segundo Marta: Estamos querendo fundar agora o grêmio estudantil, só que o pessoal do Liceu veio para fundar o grêmio aqui na escola. Ainda estar em questão de organização.

Seguindo este mesmo tópico a adjunta Margareth, relata que a escola tem o conselho de classe, e que o mesmo se reuni 2 (duas) vezes ao ano, onde a equipe pedagógica se reuni para dialogar sobre a situação dos alunos, de acordo com Margareth:

Tem conselho de classe, todos os professores daquela turma, eles são realizados duas vezes por ano. Se realiza no final do primeira semestre e no final do segundo semestre. No primeiro semestre a gente vai avaliar, ver como é que tá para encaminhar eles para melhorar para o final. No final a gente faz um levantamento para ver quem tá pendente para ser reprovado e a gente vai ver se é com todos, é só com um professor.

Considerando as contribuições dos teóricos acima mencionados, ao que se refere a gestão democrática e participativa, percebemos que durante as entrevistas a gestão escolar trouxe em suas falas dois espaços de participação, o qual nos leva a entender que, aos poucos a escola vem se esforçando para construir um espaço democrático, afim de assegurar os mecanismos de participação no âmbito escolar.

Ao concluir as entrevistas com a gestão escolar, seguimos em direção aos alunos da EJA e ao indagá-los, perguntamos como a gestão contribui para diminuir as dificuldades que os mesmos enfrentavam. Dos cinco entrevistados três deles enfatizaram que a contribuição era vista mais por parte dos professores do que da própria gestão.

A referente pergunta sobre as contribuições da gestão não foi feita para o aluno Vagner, pois o mesmo disse na pergunta anterior a essa que não tinha encontrado nenhuma dificuldade e por isso não respondeu a atual pergunta.

É muito difícil uma pessoa enquanto aluno não encontrar nenhuma dificuldade por menor que seja, talvez por este participar do conselho de classe tenha optado pela neutralidade. Já a aluna Vânia, embora a maior parte de sua fala estando voltada para o professor, ela não tem do que falar da gestão, pois compreendemos que por estar apenas a um mês na instituição não teria como ver de antemão as contribuições da gestão.

Agora o aluno Rafael, vê que as contribuições que a gestão dá não chega a impressioná-lo como deveria, mais sabe que sempre tentam melhorar, o que se torna mais notório para ele é que a gestora faz de tudo para caprichar na alimentação escolar e observa que, para ela é uma tentativa de conseguir manter a permanência dos alunos na escola. Em um trecho de sua fala diz assim: “[...] O que ela tenta fazer é aqui negócio de lanche né, desenvolver algum lanche para segurar os alunos” [...].

Dialogando com os autores, Libâneo (2004, p. 105): “[...] A tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos [...]”.

Entendemos que muitas vezes a gestão tenta contribuir, e procura de alguma forma solucionar os problemas encontrados na instituição. Quando se faz uso de vários meios e não consegue obter êxitos esperados, usam-se outros artifícios, mesmo que para isso seja ofertar uma alimentação de qualidade. Embora sendo a gestora a maior responsável pela direção da escola, ela não pode resolver tudo sozinha precisa da

colaboração de todos os membros da escola.

De acordo com as respostas dadas por gestores e alunos com relação às contribuições e avanços na EJA, constatamos que a maior contribuição é o incentivo. E os avanços apenas a transferência do turno da EJA, deslocando-a do turno da noite para turno da tarde, ou seja, não houve um trabalho específico voltado para a Educação de Jovens e Adultos, porém temos a consciência de que o incentivo é um fator importante que contribui para que os alunos permaneçam na escola e continuem os estudos.

Entretanto entendemos que a gestão não é muito presente na vida desses alunos. A pessoa que tem um contato maior é a adjunta, uma vez que a EJA funciona no período da tarde, sendo este é o horário em que a mesma trabalha, portanto ela consegue manter contato mais direto com os educandos.

O que mais nos chama a atenção é que, enquanto a adjunta se responsabiliza pelo turno da tarde, a gestora se atenta apenas ao turno da manhã, o que nos parece um tanto intrigante. É importante que ambas tenham, um olhar global da realidade da escola, até porque cada pessoa tem uma visão, um olhar sobre as coisas. Aqui surge a seguinte indagação: Se as gestoras trabalham da maneira mencionada anteriormente, como é que a gestora irá contribuir na organização escolar durante o turno da tarde?

Temos conhecimento que tantas escolas têm avançado, dando exemplo de superação e resolução de problemas. E em outras situações nos deparamos com escolas que parecem ter parado no tempo. E sobre essa lógica, podemos dizer para que a mudanças aconteça, é preciso que a escola tenha momentos de reflexão, sobre tudo que aconteçam dentro e fora dela.

Durante nossa trajetória, conhecemos instituições escolares que no momento que o gestor se colocou em posição de luta, para garantir não apenas a acessibilidade a educação, mas para garantir educação de qualidade aos alunos, a realidade escolar dos alunos foram se modificando.

Assim é construído outro nível de organização, contudo sabemos que para alcançar tal objetivo é preciso ir além da acessibilidade, é necessário proporcionar qualidade de ensino, porém esta vem quando: aluno, professor, gestor e os demais funcionários sonham e lutam juntos para ver o sonho acontecer.

No nosso ponto de vista, entendemos que à medida que a gestão valoriza, e acompanham os alunos, o processo educacional avança, uma vez que o aluno está motivado, pois sabem que a gestão está preocupada com eles, assim os funcionários da

instituição, inclusive os professores irão se dedicar mais, buscando inovações, aperfeiçoando sua metodologia com o objetivo de proporcionar melhores condições de aprendizagem.

Uma coisa é certa, se a escola deseja alcançar novos avanços, primeiro tem que mudar o seu modo de pensar, segundo se organizar de acordo com a realidade a qual está inserida, e terceiro fazer com que esse espaço seja um ambiente onde os profissionais possam, por meio do diálogo, não apenas entender, mas que também aprendam a conhecer seus alunos.

Assim a gestão deve estar perto deste público e de comum acordo com a equipe pedagógica, que venham promover atividades, discussões, eventos dos mais diversos, e que estes também sejam do interesse dos educandos, tendo em vista incluir e motivar o estudante a permanecer na sala de aula, que esta motivação seja tão pertinente que sirva de base, e os ajude a continuar sua formação, mesmo depois de concluir o ciclo de formação a que pertencem hoje.

Acreditamos que à medida que o aluno se sente importante sua autoestima aumenta e sua motivação é transmitida para os demais, assim que este começar a divulgar as atividades e atuação da gestão escolar, é muito provável que outras pessoas desejem e se encorajem a voltar a continuar seus estudos. Vamos pensar como isso será bom, não apenas para os alunos, como também para gestão, a equipe pedagógica e os demais funcionários que compõem a instituição de ensino.

Para tanto é preciso se esforçar e arregaçar as mangas, para trabalhar em equipe, todavia, a presença e a motivação do gestor se fazem necessária, pois como já discutimos anteriormente a pessoa do diretor tem entre suas atribuições, a função de articular as partes, é ele que precisa chegar perto, de toda e cada equipe que compõem o quadro de funcionários da escola.

CONCLUSÃO

A escola é um corpo que se organiza, onde sua finalidade está em planejar, executar e avaliar os processos educativos a fim de oferecer a seus alunos um ensino de qualidade que seja capaz de formar cidadãos críticos e reflexivos para o desenvolvimento da sociedade.

Sabemos que toda e qualquer escola tem um gestor e as concepções que trouxemos aqui, foi relativo à Gestão Escolar na EJA, a necessidade da presença desse profissional frente a essa modalidade.

Apresentamos a princípio o tópico sobre gestão escolar trazendo algumas considerações sobre a história da Educação brasileira. Logo em seguida trouxemos as concepções de organização, gestão, direção, participação e cultura organizacional.

No primeiro capítulo discutimos sobre essa gestão fundamentada em Libâneo, em que este ressalta em seus estudos a importância da organização nas instituições escolares, pois nelas sobressai a interação entre as pessoas para promoção da formação humana e esta se caracteriza por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que as diferenciam das empresas convencionais.

Também discutimos a gestão democrática como ponto de partida, trazendo uma breve história da democratização brasileira, para então colocar em evidência a gestão democrática nas instituições públicas que tal contribuição foi dada por Moreira e Santos, colocando esta como um fator importante para delegar aos cidadãos o direito de ter vez e voz nos processos decisivos dentro da instituição escolar.

E nesse entendimento a gestão democrática, mostra-nos que esse processo proporcionou um grande aprendizado, pois passa aos limites das práticas educacionais estendendo para as práticas sociais, adquirindo à autonomia, possibilitando criar novos espaços para a efetivação de participação e conscientização no que diz respeito à democratização e reavaliando estruturalmente o poder autoritário que estão englobados nas relações sociais que em meio a essas práticas se encontram as instituições educativas.

Ainda neste mesmo capítulo trouxemos a Gestão Democrática e seu caminho com a Educação de Jovens e Adultos, colocando em destaque o quanto se faz importante que a gestão tenha esse comprometimento com a EJA. Todos foram

discutidos na fundamentação teórica. No segundo capítulo trouxemos informações sobre a escola onde realizamos a pesquisa, trazendo um pouco de sua história, localização e estrutura física.

Esta escola há anos atrás funcionava os três turnos, contemplando apenas o ensino fundamental, do 5º ao 8º, com formação em técnico agrícolas, industriais, comerciais e educação do lar. E atualmente funciona apenas com turmas de ensino médio do 1º ao 3º (regular e EJA) nos turnos, manhã e tarde.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de cunho qualitativo, o objetivo da pesquisa foi investigar a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA. O estudo foi realizado apenas em uma escola da rede pública, localizada no centro da cidade de João Pessoa/PB, realizando observações e entrevistas com gestores e alunos da Educação de Jovens e Adultos do ciclo VI e VII do ensino médio.

E os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio da análise de dados realizada com os entrevistados, foi possível perceber que é preciso ir mais além das pesquisas e estudos adquiridos nas contribuições que os autores mencionados anteriormente nos proporcionaram em seus escritos.

E referente ao nosso tema, ficou claro que os entrevistados têm conhecimento e clareza sobre o conceito de gestão democrática e participativa e como deve ser desenvolvido este modelo de gestão no âmbito escolar. A escola em foco age de acordo com os preceitos democráticos

Pois considerando as contribuições dos teóricos acima mencionados, ao que se refere a gestão democrática e participativa, percebemos que durante as entrevistas a gestão escolar trouxe em suas falas dois espaços de participação, o qual nos leva a entender que, aos poucos a escola vem se esforçando para construir um espaço democrático, afim de assegurar os mecanismos de participação no âmbito escolar. Porém, em sua organização, elas se dividem por turnos, onde uma fica responsável pelo turno da manhã e outra pelo turno da tarde.

Uma vez que a gestora entrega o turno em que a Educação de jovens e Adultos funciona a adjunta, e não se preocupa em acompanhá-la mais de perto, abre-se aí uma lacuna que possivelmente venha atrapalhar o desenvolvimento dos alunos da EJA.

A medida que a equipe pedagógica junto a gestão escolar tenta escutar os alunos, sentar e discutir com eles, para conhecer seus anseios e dificuldades enfrentadas

em seu cotidiano escolar, seria uma das práticas que iriam contribuir para motivar os alunos, uma vez que estes irão perceber a atenção da gestão para com eles, todavia a gestão precisa ser cuidadosa e apresentar aos alunos possíveis métodos que contribuam com sua aprendizagem e ajudá-los, sem fazer promessas impossíveis de serem cumpridas.

A medida que os alunos aprendem a participar, eles deixam de ser alunos passivos na situação e tomam a postura de educandos ativos, que exercem o protagonismo dentro do espaço que estão inseridos.

Entendemos que os maiores desafios enfrentados pela gestão escolar, estava em manter a disciplina com os alunos, que essas dificuldades estava ligada diretamente aos alunos do ensino regular.

Um ponto a ser mencionado é que a gestão não faz distinção entre a EJA e os alunos do ensino regular, mais isso nos leva a refletir até onde esta homogeneidade do ponto de vista da gestão é boa para o desenvolvimento escolar dos alunos da EJA, uma vez que eles apontam o ritmo das aulas como dificuldades. Acreditamos ser preciso repensar a metodologia que é aplicada a estes alunos e buscar meios de solucioná-los.

De acordo com as respostas dadas por gestores e alunos com relação às contribuições e avanços na EJA, constatamos que do ponto de vista dos educandos a maior contribuição que a gestão lhes proporciona é o incentivo. E quanto aos avanços foi apresentada a transferência do turno da EJA, que foi deslocando do turno da noite para o turno da tarde, ou seja, não houve trabalho específico voltado para a Educação de Jovens e Adultos, porém temos a consciência de que o incentivo é um fator importante que contribui para que os alunos permaneçam na escola e continuem os estudos.

Diante dos resultados, podemos dizer que atingimos o objetivo proposto inicialmente neste trabalho.

Temos clareza da importância que é a pessoal do gestor escolar dentro da instituição de ensino, uma vez que este deve ser o articulador entre as partes envolvidas no desenvolvimento dos alunos dentro do âmbito escolar. E partindo dos estudos realizados, percebemos que a gestão escolar ainda é muito fragilizada ao que se refere à sua formação e compreensão das especificidades do público em discussão, ao acompanhamento e entrosamento com as turmas da EJA, e assim vão abrindo-se lacunas no acompanhamento e desenvolvimento escolar desse público.

Acreditamos que quando o gestor se aproximar mais da Educação de

Jovens e Adultos, com um olhar e uma postura mais sensível às especificidades destes alunos, tendo como meta inclui-los e acompanhá-los em sua trajetória escolar, e assim proporcionar e buscar meios que os encorajem a continuar sua formação é muito provável que as turmas da EJA deixem de se esvaziar e construam uma nova história no campo da educação escolar.

Compreendemos que as dificuldades da Educação de Jovens e Adultos devem ser percebidas pela equipe pedagógica e administrativa da instituição, a fim de que estes mudem sua visão e postura mediante ao processo de ensino e aprendizagem, sobretudo em sua prática escolar frente à este público que busca a conquista de um direito a eles anteriormente negado. O direito de ESCREVER e LER o mundo.

REFERÊNCIA

ÂNGELA (DF) . **Significado de Indisciplina.** em 16-11-2010

Site: www.dicionarioinformal.com.br/indisciplina/ Acesso em: 10/12/2017 às 15:10

FURTADO, Q.V.F. (Doutora UFPB). **O lugar do jovem na Educação de Jovens e Adultos: Perspectivas Teóricas para o seu Estudo.** EJA EM DEBATE, Florianópolis, ano 3, n.5.dez.2014.

Site: <https://periodicos.ifsc.edu.br/index.php/EJA>. Acesso em:

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social/-** 6º edição – São Paulo: ed. Atlas s.a - 2008

LIBÂNEO, J.C., OLIVEIRA, J.F. TASCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização/-** 7º edição- São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** Teoria e Prática. 5ª. ed. revista e ampliada - Goiânia: Editora Alternativa, 2004

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social** TEORIA, MÉTODO E CRIATIVIDADE / 27 ed. Editora Vozes, 2001

Projeto Político Pedagógico da: **Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity** – João Pessoa, PB 2017.

SANTOS, L. L; MOREIRA, O. L. **Gestão Democrática da Educação** um Olhar Sobre a Escola Pública: João Pessoa PB - Editora do CCTA, 2016

SEGATTO, C. R. S; AZAMBUJA, G. de; PAVÃO, S. M. de Oliveira.
Rejuvenescimento da Educação de Jovens e Adultos- EJA: práticas de inclusão ou exclusão?Revista Iberoamericana de Educación/ Revista Ibero-americana de Educação, ISSN: 1681-5653, nº 59/2-15/06/12

Site: C.R. Souza AZAMBUJA, SM PAVÃO- Revista Iberoamericana de..., 1912.rieoei.org/rieoei.org. Acesso em: dia às 22:20

APÊNDECE**ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS GESTORES**

Questionário da entrevista para o TCC

Nome?

Idade ?

Tempo de profissão?

Formação?

Experiência como gestor?

Quanto tempo?

Você teve esta experiência em outros lugares?

Qual seu entendimento e opinião ao que se refere a gestão democrática e participativa?

Como é desenvolvida na escola este tipo de gestão, considerando a EJA?

Quais são os desafios e dificuldades enfrentadas por uma gestão democrática e participativa com a Educação de Jovens e adultos?

Quais os avanços e contribuições para a EJA na perspectiva de uma gestão democrática e participativa?

Durante o tempo em que atua nesta instituição como gestora (o), a senhora (o) tem as condições necessárias para atuar seguindo a perspectiva de uma gestão participativa e democrática? Explique.

Na escola tem conselho de classe?

Quem participa?

Quando e como são realizadas?

Funciona em quais termos?

Na escola têm grêmio estudantil? Como é sua organização?

Como é sua organização?

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS ESTUDANTES

Nome:

Idade:

Quanto tempo está na escola?

Por que está na EJA?

Qual seu entendimento e opinião ao que se refere a gestão democrática e participativa?

Em sua opinião a gestão da escola é democrática e participativa?

Quais são os desafios que você enfrenta como aluno da EJA?

E como a gestão contribuiu para diminuir essas dificuldades?

Aos professores. Quais? O que eles utilizam para tentar ajudar vocês?

Como é a interação dos alunos da EJA com a gestão da escola?

Na escola tem conselho de classe? Sabe se tem? Alguém participa?

Na sua turma tem?

Mais a questão da turma é porque não quer participar ou porque a gestão não incentiva?

E na gincana quando tem esses momentos assim fortes de participação. Os alunos da EJA participa?

Bem a turma não participa. Você não sabe quando se realiza né?

Na escola tem grêmio estudantil?

FOTOS DA ESCOLA CAMPO

Figura 2: Lateral da escola 01 - Acervo pessoal



Figura 3: Lateral da escola 02 - Acervo pessoal

Área coberta da escola



Figura 4: Área coberta da escola - acervo pessoal



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Educação
Departamento de Metodologia da Educação (DME)

À Direção da Escola

Maria Berenice B. dos Santos

Maria Berenice B. dos Santos
Diretora Geral
Mat. 52688-6

Em 16/03/2017

O Curso de Pedagogia da UFPB tem como pré-requisito para conclusão do curso a realização de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Por esta razão, vimos lhe consultar sobre a possibilidade de acolher as alunas

Angela Maria Balbino de Jesus
Neide Ferreira da Silva

que optaram por trabalhar com o tema relacionado a Educação de Jovens e Adultos junto aos alunos/as e professores/as desta escola. Para isto, será necessário a realização de observação e pesquisa nesta modalidade.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos sobre esta atividade. Agradecemos por sua atenção e aguardamos seu retorno quanto a esta solicitação.

Atenciosamente,

Quezia

Profª Quezia Vila Flor Furtado
Mat. Siape 1813891

e-mail: queziaflor@yahoo.com.br
Tel: 3216 7446 (DME) e 88266046(cel)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, M^a de Lourdes Lacerda, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

M^a de Lourdes Lacerda
Assinatura do Participante

M^a de Lourdes Lacerda
Mat. 143.855-7

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Caio Fernando de L., em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA. Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

Caio Fernando de L.
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Vitor Sousa de Oliveira, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA. Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

Vitor Sousa de Oliveira
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Jefferson da S. Moreira, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus Neide Ferreira da Silva
Assinatura do pesquisador responsável

Jefferson da S. Moreira
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Viviane Suely dos Santos, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

Viviane Suely dos Santos
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Neide Ferreira da Silva, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

Neide Ferreira da Silva
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, Alex Paulo Silvestre da Silva, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa A Importância da Gestão Escolar na EJA.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos: O trabalho A Importância da Gestão Escolar na EJA, terá como objetivo geral: Investiga a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.

Ao voluntário só caberá a autorização para responder a entrevista e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 98877-2016 Angela Maria albino de Jesus / (083) 99685-8566 Neide Ferreira da Silva.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Angela Maria Albino de Jesus
Assinatura do pesquisador responsável

Neide Ferreira da Silva

Alex Paulo Silvestre da Silva
Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica
Participante da pesquisa